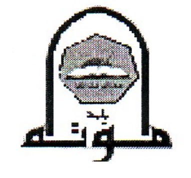


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

علي بن عبيد بن جمعان البلوي

إشراف

الأستاذ الدكتور حلمي يوسف شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

فـــي الإدارة العامـــة قسـم الإدارة العامـــة

جامعة مؤتة، 2011م

الإهداء

إلى روح أمي وأبي رحمهما ا   سائلاً المولى لهما الفردوس الأعلى من الجنة..

إلى زوجتي ورفيقة دربي التي شجعتني وتحملت معي كل عناء ....

إلى ابنتي الصغيرة داليا ......

إلى أخي وعضدي حمـد " أبا عبد الملك "الذي كان عوناً لي بعد ا   طـوال فتـرة دراستي .....

إلى عائلتي الكبيرة   ....

إلى أصدقائي جميعاً ....

علي عبيد البلوي

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور حلمي يوسف شحادة الذي أشرف على الرسالة ولم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته من متابعة مستمرة وتوجيهات مفيدة وملحوظات قيمة كان لها الأثر في انجاز هذه الرسالة، والشكر والتقدير كذلك إلى الأساتذة الأفاضل: الأستاذ الدكتور نضال صالح حوامده والأستاذ الدكتور خالد أبو الغنم والدكتور غازي أبو قاعود أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ليسهموا أيضا في إنجازها بأفضل صورة.

كما أتقدم بشكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وجامعة الجوف الذين أسهموا في تحكيم أدوات الدراسة، وما بذلوه من جهد مخلص وبناء.

والشكر والتقدير كذلك لزملائي في جامعة الجوف وفي مقدمتهم معالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور محمد عمر ربيع بدير على دعمهم وتشجيعهم المتواصل لي.

والشكر والعرفان بعد ا عز وجل لكل من قدم لي رأياً أو أسدى لي نصيحة

والحمد رب العالمين

علي عبيد البلاوي

فهرس المحتويات

المحتوى **رقم الصفحة**

منطقة الجوف

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة

قائمة الملاحق

الملخص

اثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية

علي البلوي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانب متلقي الخدمة، جانب العمليات التشغيلية الداخلية، جانب النمو والتعلم) في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير استبانة وزعت على (888) موظفاً، تم تحليل البيانات المتجمعة من أفراد العينة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

1. تصورات المبحوثين لأبعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية)، و أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) قد جاءت بدرجة متوسطة.
2. هناك اثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي وأبعاده مجتمعة.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الـشفافية الإداريـة تعود لمتغيرات: (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحـو الأداء المؤسـسي تعود لمتغيرات: (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي)، وعدم وجود فـروق تعود لمتغير الخبرة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة العمل علـى تعزيـز مفهوم الشفافية وتوضيح فكرة الشفافية وأهميتها بالنسبة للمـوظفين ومتلقـي الخدمـة، ضرورة الاهتمام بادارات العلاقات العامة في الاجهزة الحكومية وتفعيل دورها ودعـم و تسهيل حصول الموظفين على المعلومات انشطتها وبرامجها واختيار الموظفين لها

Summary

The Impact of administrative transparency on organizational performance in government agencies in the area of Al-Jouf Saudi Arabia

Ali Alblwoi

Mutah University, 2011

This study aimed at analyze the impact of administrative transparency dimensions (Transparency legislation, Transparency of information, Transparency of administrative communication, Transparency of decision-making, Transparency of performance assessment) On organizational performance ddimensions (The financial aspect, By the recipients of the service, By the internal operations, By the growth and learning) government agencies in the area of Al-Jouf, Saudi Arabia. In order to achieve that goal Questionnaire was developed and distributed to (888) employees, Been analyzed data collected from sample members based on appropriate statistical methods, The research has a number of results was the most important:

1. Perceptions of respondents to the dimensions of the independent variable(Administrative transparency), and the dimensions of the dependent variable(Organizational performance) Came a medium degree.
2. There is a statistically significant effect of the transparency of administrative dimensions combined (Transparency legislation, Transparency of information, Transparency of administrative communication, Transparency of decision-making, Transparency of

performance assessment) On organizational performance and dimensions combined.

3. The presence of statistically significant differences in the perceptions of respondents about administrative transparency back to the variables (Age, Educational Qualification, Experience, Functional level)
4. The presence of statistically significant differences in the perceptions of respondents about Organizational performance back to the variables (Age, Educational Qualification, Functional level)and the absence of differences due to the experience variable.

And The study found several recommendations of the most important: the need to promote the concept of transparency and clarify the idea of transparency and its importance to staff and recipients of the service, Need for attention to public relations departments in government agencies and to activate its role and support activities, programs and staff selection have and Facilitate staff access to information.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

تُعد ممارسة الشفافية الإدارية من الركائز المهمة في الحد من الفساد بمختلف صوره وأشكاله، فهي تلتزم الوضوح والصراحة التامة في كافة تعاملاتها. ولذا أكدت الرؤيا الحديثة والواقع المعاصر للإدارة على ضرورة تطبيق مبدأ الشفافية.

ومن المفترض أن تضطلع كافة المؤسسات في تفعيل مبدأ الشفافية وتفعيل أدوات واليات مكافحة الفساد، لما لها من دور رقابي حول قياس مدى تطبيق القوانين في مختلف الشؤون الإدارية والمالية والسياسية بوضوح وعدالة.

والشفافية الإدارية تعني البعد الأخلاقي للإدارة، وهي مطلباً أساسياً لنجاحها، لكونها قد برزت من خلال المشكلات الإدارية التي ولدتها كثير من التعقيدات الإدارية في ظل عدم الوضوح وغياب المساءلة والنزاهة والديمقراطية.

والأنظمة الشفافة تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، وكذلك قنوات اتصال مفتوحة في كافة الاتجاهات، مما يسهل عليها عملية التحديث الإداري واللحاق

بركب التطور، فنوعية القرار والمخاطر والتكاليف المترتبة عليه مرتبطـة بطبيعـة المعلومات التي يتم تزويدها أصحاب القرار بها.

ولهذا السبب اهتمت المملكة العربية السعودية بممارسة الـشفافية الإداريـة، خاصة في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة في مجال مكافحـة الفـساد الإداري بكافة أشكاله وصوره، وما يترتب على ذلك من انعكاسـات علـى أداء المؤسـسات الحكومية، حيث أقر مجلس الوزراء السعودي في الأول من شهر صفر 1428هـ ـ بنود الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، ما يعني رغبة الدولة فـي تطبيق عنصر الشفافية الإدارية على أعمال الأجهزة الحكومية.

وعليه تسلط الدراسة الضوء على أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى الأجهزة الحكومية دائما للبحث عن عوامل تسهم في تحسين أدائها المؤسسي وتمكنها من التغلب على الجوانب السلبية ومعالجة مشاكل ملازمة لها وان كانت بدرجات متفاوتة كضعف الأداء وتعقيد الإجراءات والفساد والترهل الإداري، رغبة منها في تحقيق الأداء المؤسسي المنشود وايصاله إلى مستويات أفضل، ومع تطور متسارع للتقنية ووسائل الاتصال وزيادة في الحريات وتعدد في المدارس الإدارية الحديثة استقطبت الشفافية الإدارية اهتمام الباحثين، وما يمكن أن تلعبه من دور هام في التأثير على الأداء المؤسسي، وقد جاء الاهتمام بالمملكة العربية السعودية في الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي في فترة متزامنة ومتقاربة من بعضهما البعض فأنشأ مركز لقياس أداء الأجهزة الحكومية وكذلك أنشئت اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد، ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تنبع من محاولة التعرف على اثر ممارسة الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي.

وبناء على ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال

الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء وانعكاس ذلك على مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من الأمور الآتية:

1. تُعتبر الشفافية الإدارية عاملاً مساعداً لنجاح الإدارة ومكوناً هاماً من مكونات ذلك النجاح، وتهدف إلى تحسين العملية الإدارية في كافة الأجهزة الحكومية، وحتى يتمكن مديري الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف من تحقيق إدارة ناجحة وخالية من التعقيد والغموض، يجب إعدادهم وتدريبهم على كيفية جعل الشفافية الإدارية واقعا ملموسا وفعالا، وذلك من أجل مواكبة المستجدات والتغيرات العالمية التي من شأنها تطوير العملية الإدارية.
2. كونها تبحث اثر الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانب الجمهور، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم) في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي على حده، مما يساعد الجهات المعنية في هذه الأجهزة الحكومية على تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة وصولاً لتحقيق الأداء المؤسسي المنشود من خلال تطبيق الشفافية الإدارية في كل شئونها ومجالاتها.
3. تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل على حد علم الباحث التي تناولت اثر ممارسة الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي تحديداً في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

4. تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها تقديم إطاراً مفاهيمياً للشفافية الإدارية، والأداء المؤسسي، وبيان طبيعة العلاقة النظرية بينهما.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تحليل اثر الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتـصال الإداري، شـفافية اتخـاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانـب الجمهور، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم) في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. تأصيل مفهومي الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي.
2. التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي فـي الأجهزة الحكومية المبحوثة.
3. تحليل أثر اختلاف الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية المبحوثة بـاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفيها.
4. تحليل أثر اختلاف مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية المبحوثـة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفيها.
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحـسين الأداء المؤسـسي فـي الأجهزة الحكومية المبحوثة من خلال رفع مستوى تطبيق الشفافية.

5.1 فرضيات الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقيـيم الأداء) علـى الأداء

المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانب الجمهور، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم) في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الجانب المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب الجمهور كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات ، شفافية تقييم الأداء) على جانب النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف للشفافية الإدارية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

6.1 التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: الشفافية الإدارية:

يقصد بها في هذه الدراسة توفير المعلومات اللازمة المتعلقة بالتشريعات التي يعمل الجهاز الحكومي وفقها بالإضافة إلى القرارات التي تتخذها الإدارة العليا والية الاتصال الذي يعمل الجهاز الحكومي من خلاله على إيصال المعلومات التي تهم الموظفين ومن أبرزها تقييم أدائهم الوظيفي والإعلان عنها بكل وضوح ومصداقية.

1. شفافية التشريعات: يقصد بها في هذه الدراسة، العمل في ظل أنظمة وقوانين واضحة و معلنة للجميع تتسم بالحداثة والمرونة وبساطة الإجراءات والبعد عن التعقيد. وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينة على الفقرات (1-5) الواردة في الاستبانة.
2. شفافية المعلومات: يقصد بها في هذه الدراسة، تدفق مستمر لمعلومات رسمية دقيقة ومحدثه تتيح للموظفين سرعة الحصول عليها بيسر وسهوله كي تساعدهم على أدائهم لأعمالهم. وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينة على الفقرات (6-10) الواردة في الاستبانة.
3. شفافية الاتصال الإداري: يقصد بها في هذه الدراسة، العمل في ظل نظام اتصال مفتوح يتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم بكل جرأة وحرية عن طريق وسيلة اتصال تتناسب وقدرات الموظفين في ظل إدارة عليا تتبنى تلك الأفكار، وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينة على الفقرات (11-15) الواردة في الاستبانة.

4. شفافية اتخاذ القرارات: يقصد بها في هذه الدراسة، وضوح اسس ومعـايير معلنة للجميع في ضوئها تتم عملية اتخاذ القرار باليات مكـشوفة وواضـحة للجميع وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينة على الفقرات (16-20) الواردة في الاستبانة.

5. شفافية تقييم الأداء: يقصد بها في هذه الدراسة تزويد الموظفين بنتـائج تقيـيم أدائهم المرتبطة بنودها بمتطلبات انجاز وظائفهم بكل موضوعية ووفق أسـس واضحة مع ضمان حق الاعتراض وتقبله. وإجرائيا يقاس بمتوسـط إجابـات العينة على الفقرات (21-25) الواردة في الاستبانة.

ب . المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

ويقصد به في هذه الدراسة الجهود والأعمال والأنشطة التـي يمارسـها الجهـاز الحكومي سعياً لتحقيق أهدافه المرسومة.

1. الجانب المالي: إسهام التمويل في تقديم خدمات أكثر بجودة أعلى ولعب دوراً مهما في رضا الجمهور وتحقيق أهداف الجهاز الحكومي مـن خـلال دعمـه للبـرامج والخدمات التي تقدمها وتقييم فعلي لهذا الأثر. وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينـة على الفقرات (26-29) الواردة في الاستبانة.

2.جانب الجمهور: يقصد بها في هذه الدراسة، الاهتمام بآراء ومقترحات الجمهـور حول الخدمات المقدمة ومراعاة تفاوت شرائحهم وتوفير دليل يشرح الخدمات التـي يقدمها الجهاز وتكوين صورة ذهنية ايجابية وسمعة جيدة. وإجرائيا يقـاس بمتوسـط إجابات العينة على الفقرات (30-33) الواردة في الاستبانة.

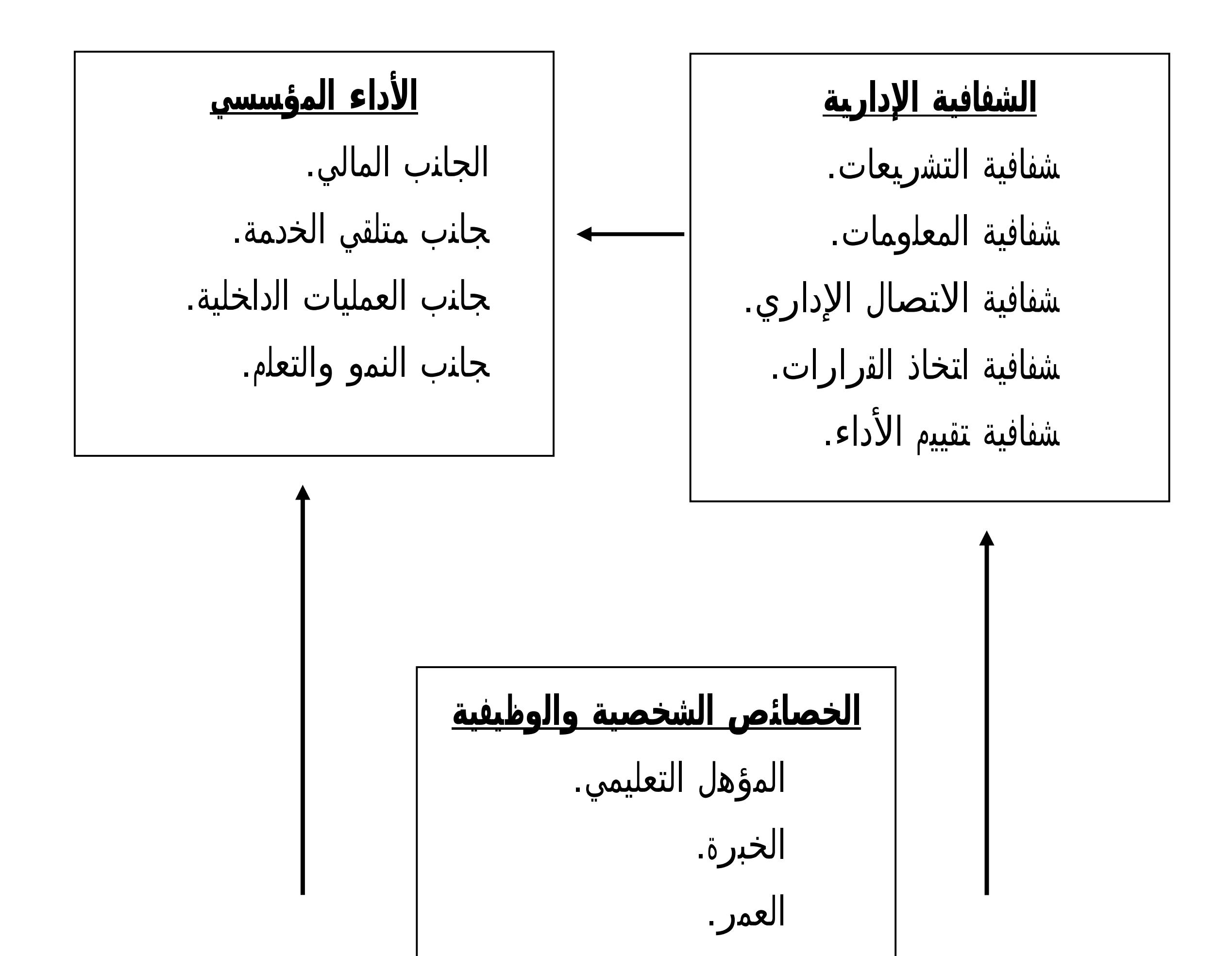
3. جانب العمليات الداخلية: ويقصد بها في هذه الدراسة تحسين إجـراءات العمـل وتطويرها وفقاً لوصف وتوصيف الوظائف والاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها وتحقيق أداء جيد للأعمال وفق العمليات الداخلية ونتيجـة لقـرارات الإدارة

العليا. وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينة على الفقرات (34-37) الـواردة فـي الاستبانة.

4.جانب النمو والتعلم: ويقصد بها في هذه الدراسة تطوير الموظفين على مهـارات استخدام التقنيات الحديثة و السماح بالتقدم الوظيفي للموظفين عند حـصولهم علـى مؤهلات جديدة. وإجرائيا يقاس بمتوسط إجابات العينـة علـى الفقـرات (38-41) الواردة في الاستبانة.

7.1 نموذج الدراسة

تعمد الدراسة إلى اختبار النموذج التالي:



(إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة الواجب على الإدارات الأخذ بها وتفعيل آلياتها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة، كما أن الشفافية تعمل على زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في أجهزة الحكومة، وتعد الشفافية إحدى أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة آفة الفساد الإداري والمالي بكافة أشكاله، وبناء على ما سبق فأن من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في جميع أجهزة الحكومة هي محاولة تطبيق الشفافية الإدارية في العمليات الإدارية المختلفة (اللوزي، 2000).

عرفت الشفافية على أنها تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء الأجهزة الحكومية نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الشيخ، 1997).

وتعرف على أنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع. وهذا يعني أن توافر الشفافية الإدارية أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية، إذا رغبت المؤسسة في الارتقاء بمستوى إدارتها، مما سيسهم في تحسين المستوى (خرابشة، 1997).

وإذا كان ينظر إلى الشفافية على أنها "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومـة وخـضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المـستمرة" (الراشـدي، 2007)، فإنها في الوقت نفسه تساعد وتساهم في المشاركة بفعالية لتطوير كافة نواحي الخدمة المدنية، والمساهمة في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفـضل (عليـان وجرار، 1997).

والشفافية مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانهـا لـيعلم بهـا الطرف الآخر، وتعتبر قناة اتصال مفتوحة بين العاملين، ومطلب ضـروري يعـزز الانتماء والولاء لديهم (الراشدي، 2007).

وشفافية تقييم الأداء تعني وجود معايير ومقاييس واضـحة وعادلـة تـساعد المسؤولين على انجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط وعلى الموظف نفسه ان يعرف هذه المعايير بحث تكون واضحة ومفهومة لديه (الشواورة، 2009).

وهي العلانية والالتزام بالمتطلبات والشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين وبساطة صـياغتها وسهولة فهمها، وسهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها، وعـدم تعقيـدها، والـسماح بالاتفاق عليها، وكذلك النزاهة في تنفيذها (برقاوي، 1998).

ويؤكد كوتيرل (Cotterrell, 1990) على أنها توفير المعلومات عن حقـائق تهـم العامة، وقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومـة عن العمليات القانونية.

والشفافية هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات فـي متناول الجميع (Vaughn, 2000).

وبناء على ما سبق حول تعريف الشفافية، فإنه يمكن إيراد النقاط التالية حول هذا المفهوم (الشفافية):

1. إن مفهوم الشفافية يتضمن سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها مما يسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
2. تعزز الشفافية الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
3. تساعد الشفافية على تبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز وتعزيز الثقة والولاء بين أفراد التنظيم ومن جمهور المراجعين.
4. تعزز من قدرة التنظيمات الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي تفرزها البيئة الخارجية.
5. تساهم الشفافية في مكافحة الفساد الإداري ودعم مسيرة التنمية الإدارية الناجحة.

2.1.2 عناصر تعزيز الشفافية ما يلي (اللوزي، 2000)**:**

1. توفر قنوات اتصال واضحة ومحددة تمكن من عملية الإبلاغ عن وجود انحراف إداري في الجهاز الحكومي.
2. التركيز على تحسين الكفاءة القيادية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة.
3. تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة.
4. القيام بعملية تدوير الموظفين وعدم بقائهم في مكان معين.

وتعرف الدراسة الحالية الشفافية الإدارية على أنها: وضوح في التشريعات المعمول بها وبساطة إجراءات العمل ومرونة تدفق المعلومات والمشاركة في صنع القرارات بشكل علني للجميع مما يضمن تحقيق قدراً من تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء في المنظمة.

3.1.2 أهمية ممارسة الشفافية في الأعمال الإدارية :

تظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها في تحقيق المصلحة العامة، وتـوفير النجاح والاستمرارية لأية مؤسسة تريد مكافحة الفساد، والمساعدة في اتخاذ قـرارات إدارية صحيحة، وتسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها، بالإضافة إلى تجنب الإرباك، وتمتع الأفراد باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم، وترسيخ قيم التعـاون، وتعمـل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء (عليـان، جرار، 1997).

وتظهر أهمية الشفافية من خلال عملها على تمكين القرارات الـصادرة مـن المعنيين من داخل المؤسسة وخارجها، وتلبية الحقوق العامة في الفهم والمعرفة مـن خلال المشاركة في المعلومات، وتوعية المواطن وإطلاعه على الخيـارات المتاحـة (Green wood, 2001).

وتظهر أهمية الشفافية كونها تساعد على المشاركة بفعالية لتطوير كافة نواحي (الخدمة المدنية) وللمساهمة في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفـضل من خلال التركيز على الجودة وزيادة إنتاجية العمل (أبو النادي، 2001).

وتظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها في تحقيق المـصلحة العامـة، لأن غياب الشفافية يعتبر سبباً رئيساً للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخـدم المـصلحة العامة، وتوفر الشفافية النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفـساد بكـل أشكاله كما تساعد في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ذلك أن عدم المراجعة الدوريـة للقوانين والأنظمة بشكل واضح يترتب عليه اتخاذ قرارات إداريـة سـريعة وغيـر سليمة، ولا تستند إلى المرجعية العلمية كما تـسهل الـشفافية جـذب الاسـتثمارات وتشجيعها، ذلك أن انعدام الشفافية في القوانين والأنظمة وفي الممارسات الإدارية، له آثاره السلبية من حيث عرقلة المشاريع الاستثمارية (الصيرفي، 2007).

وبذلك تتضح أهمية الشفافية من خلال مساهمتها في (اللوزي، 2000):

1. تحقيق المصلحة العامة، فالوضوح والمرونة في التطبيق وسهولة التشريعات ووضوح نصوصها، تصبح سبباً رئيسياً للابتعاد عن الاجتهاد الشخصي وبما يخدم المصلحة العامة.
2. توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد القضاء على أو مكافحة الفساد.
3. المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة.
4. جذب الاستثمارات وتشجيعها. وذلك من خلال تسهيل الإجراءات ووضـوح التشريعات. فالاستثمارات أداة رئيسية في تحقيق التنميـة الـشاملة والتنميـة الإدارية.
5. إنعاش السوق المالي. فتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالـشؤون الماليـة يزيد من الاستثمار ويحسن المناخ الاستثماري ويزيد من حركة رأس المـال وبالتالي الوصول إلى التنمية الشاملة والإدارة، وتحقيق الاستقرار وتحـسين مستوى معيشة الأفراد.
6. إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.

4.1.2 المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية:

يتطلب تطبيق الشفافية ضرورة توافر شروط مسبقة لكي تحقق أهدافها، وتشير الشروط الواجب توافرها لنجاح تطبيق الشفافية إلى الآتي(عليان وجرار، 1997):

1. الإعلان الوطني الملزم. وذلك بأن يتم الإعلان بأن أجهزة الدولة هي أجهزة فنية مركزية مستقلة، وقادتها والعاملون بها هم خارج دائرة التسيس.
2. أن يتم احترام مهام وقرارات مجالس الإدارة ولجان التنسيق الوارد النص عليها وعلى تشكيلها تشريعياً.
3. أن يتم تأكيد مبدأ إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظـائف محددة تتصل بالقطاع العام.

4. أن يتم التزام كل دائرة بوضع برنامج سنوي للتطوير الإداري الخاص بها.
5. تعديل نظام الخدمة المدنية ليشمل تقيـيم الأداء والمـساءلة وجميـع فئـات الموظفين بمن فيهم الفئة العليا، وأن يتم مراعاة الكفاءة في اختيار القيـادات الإدارية وخلافه.
6. أن يتم تقيم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا بحيث يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، وأن يتم هذا التقييم دورياً وبشكل منتظم.
7. تفعيل عملية المكافأة (الحوافز) للمبدعين والمتميزين من الموظفين وعلى كافة المستويات.
8. إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي.
9. إعادة هيكلة القطاع العام أو إجراء الهندرة لبعض مؤسسات القطاع العام.
10. مراجعة شاملة للأنظمة والقوانين.

ويرى البعض أن هناك متطلبات أساسية يجب توافرها لتعزيز دور الـشفافية ودعمها لتحقيق التنمية الإدارية، وهذه المتطلبات هي(بينو، 1997):

أ. توفير الحماية والضمانات للأشخاص أو المؤسسات أو الشركات التي تسهم في الكشف عن الفساد الإداري.
ب.الكشف عن أسماء الأشخاص الذين ساهموا في ممارسة الفساد الإداري.
ج. تطور مهارات وقدرات الأفراد العاملين في الحكومة، وخاصة فـي المواقـع المالية.

5.1.2 سياسات تطبيق الشفافية:

تتطلب عملية ممارسة الشفافية مجموعة من الـسياسات والإجـراءات الواجـب مراعاتها وتتمثل في الأتي (ابو طه، 1997):

1. برامج تثقيف وتوجيه الموظف الجديد.

2. الأدلة التنظيمية التي تشمل الملخصات للقوانين والأنظمة والتشريعات التي تخدم الإجراءات الإدارية التنفيذية.
3. البلاغات والتعاميم وأن يكون جميع الموظفين على إطلاع بهذه البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العاملين وسياسات إجراء العمل.

6.1.2 مستويات عمل الشفافية الإدارية:

لأجل تسهيل تنفيذ أهداف الشفافية، لا بد من توضيح وتحديد مجـالات عمـل الشفافية والتي تتمثل في المستويات التالية (عليان وجرار، 1997):

أولا: المستوى الذاتي: إن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة العمـل علـى توعية وزيادة إدراك كل من الموظفين وجمهور المراجعين من خلال التوعيـة بطبيعة مهام الدائرة وواجبات الموظف والمراجع. هذا بالإضافة إلـى تثبيـت جميع مراحل اتخاذ المعاملات على النماذج الخاصة بها. وبما يخـص شـفافية التشريعات فإنها تتطلب ضرورة أن تكون التشريعات معلنة ومعلومـة لجميـع المواطنين والموظفين، ولابد من أن تكون الإجـراءات المتعلقـة بتقيـيم أداء العاملين موضوعة على أسس علمية تعتمد الكفاءة والموضوعية والابتعاد عـن التحيزات الشخصية والمزاجية حتى لا يشعر الموظفون أو بعضهم بالظلم الذي ينعكس على الأداء سلباً.

ثانياً: المستوى الشمولي: وهنا تبرز الشفافية الإدارية من خلال ضرورة توافر الأبعاد التالية:

1. الالتزام من جانب الحكومة بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وإجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة الإدارية والتنفيذية، وأجهـزة الرقابـة وذلك من أجل تصحيح الانحرافات.

2. إنشاء مراكز المعلومات وتطويرها، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقيم الأداء للقيادات الإدارية العليا، وتأكيد مبـدأ إشـهار الذمة المالية لكل من شغل منصب قيادي عام.

7.1.2 المشاكل التي تواجه الشفافية الإدارية:

هناك معوقات ومشاكل تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية ومن هذه المشاكل الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، ففكرة الأهداف وتداخلها تجعـل من الصعب جداً وضع أولويات تنفيذها، كما أن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لـذا يجـب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة. وأن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير تؤدي إلى بعثـرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة مما يعد عائقا في وجه الشفافية الإداريـة (الشيخ، 1997).

ويرى البعض أن هناك مجموعة من المشاكل أبرزها: ضعف في الأداء يتمثل في سوء التنفيذ ونقص الخبرة الفنية المطلوبة وعدم الانجاز، بالإضافة إلـى ضـعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية وَ غياب للمؤسسية وما يصاحبها مـن خضوع للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية وكذلك غياب تدفق حر للمعلومـات وضعف في التركيز على نواحي الانحراف والخلل(اللوزي ، 2000).

8.1.2 دور الشفافية في مكافحة الفساد الإداري:

حتى تسهم الشفافية بدور فعال في مكافحة الفساد الإداري بكافة أشكاله، فإنه لا بد من توافر مجموعة من العناصر، تعتبر إستراتيجية أساسية لضمان نجاح الـشفافية في تحقيق أهدافها وتتمثل هذه العناصر في الآتية:

1. ضرورة تحقيق مستوى متقدم من التطوير الإداري وإحداث التنسيق بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطور الإداري وكذلك أجهزة الخدمة المدنية.
2. استخدام المعايير العلمية في التوظيف والتشغيل وتطوير شبكة من المعلومات.
3. تقييم الأداء المؤسسي والفردي للتنظيمات الإدارية و تطوير نظام الخدمة المدنية (الشيخ، 1997).

وتسهم مكافحة الفساد الإداري بصورة إيجابية في تطبيق الشفافية في الإجراءات الإدارية، فتوافر درجة من الشفافية يعزز مكافحة الفساد الإداري إذا تم بذل المزيد من الجهود للتعرف على الأسباب المؤدية للفساد بأشكاله. ولابد من إجراء الدراسات التحليلية حول الدوافع لممارسة الفساد الإداري، ولابد من توافر الدعم الحكومي في محاربة الفساد الإداري وذلك من خلال الإصلاح الإداري وتطبيق مفهوم التطوير الإداري ليشمل التشريعات، وإحداث وإدخال التغيرات الإيجابية في الهياكل التنظيمية والإجراءات وتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي الوظيفي بين أفراد التنظيمات الإدارية ومراجعة أوضاع العاملين (الشيخ، 1997).

9.1.2 الشفافية الإدارية في المملكة العربية السعودية

حرصت المملكة العربية السعودية على مشاركة المجتمع الدولي اهتمامه في محاربة الفساد من خلال حرصها على عقد الاتفاقيات وحضور المؤتمرات والندوات وتعزيز التعاون الدولي، وامتداداً لهذا الاهتمام أقرت الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد على مرتكزات أساسية تمثلت في منطلقات وأهداف ووسائل وآليات، وجاء من ابرز الوسائل إقرار مبدأ الشفافية (الوضوح) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق ما يلي:

1. التأكيد على مسئولي الدولة بأن الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد وأن اعتماده كممارسه وتوجه أخلاقي يضفي على العمل الحكومي المصداقية والاحترام.
2. تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها وإتاحتها للراغبين وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس سيادة الدولة والأمن الوطني.
3. وضع نظام لحماية المال العام.
4. توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة وإعطاء الجمهور والمؤسسات المدنية ووسائل الإعلام حق الاطلاع عليها ونقدها.
5. كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام (ظافر، 2010).

ورغم التحسن الذي طرأ على تصنيف مركز المملكة في التقرير الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية حول الفساد في العالم من سنة إلى أخرى، حيث وصل في التصنيف الاحدث الصادر في 2010 مركز المملكة الى المرتبة (50) عالمياً من أصل (180) دولة، بعدما كان مركزها في المرتبة (63) في تصنيف 2009، ومن قبله المرتبة (80) في تصنيف 2008، إلا أنه مع ذلك كله لا يزال مركز المملكة متأخراً في التصنيف وغير مرضي ولهذا فقد حرصت المملكة العربية السعودية على محاربة الفساد، وذلك يتضح من خلال وضع الأنظمة التي تكافح الفساد، كنظام مكافحة التزوير، ونظام مكافحة الرشوى، ونظام تأديب الموظفين، ونظام مباشرة الأموال العامة. وهناك بعض اللوائح كلائحة التفتيش الإداري بوزارة العدل، والتفتيش القضائي. بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الجهات المعنية بمكافحة الفساد كديوان المظالم الذي يختص بالفصل في النزاعات الإدارية، ووزارة الخدمة المدنية التي تقوم بدور رقابي إداري على الوزارات والمصالح الحكومية، وديوان المراقبة العامة الذي يقوم بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها،

وهناك المباحث الإدارية، وشعبة غسل الأموال التي تقوم بمكافحة جرائم غسل الأموال، وشعبة التزييف والتزوير التي تقوم بمكافحة جرائم التزييف والتزوير، وشعبة التحقيقات ويدخل ضمن اختصاصاتها التحقيق في بعض جرائم الفساد الإداري، وإدارة مكافحة التزوير وتختص بمكافحة جرائم التزوير وهيئة الرقابة والتحقيق التي تقوم بالادعاء والتحقيق في المخالفات الإدارية وفي الجرائم الجنائية المتعلقة بالوظيفة العامة كالرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ، كما قامت هيئة الرقابة والتحقيق بإنشاء الهيئة الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد والتي من ضمن أهدافها. حماية النزاهة ومكافحة الفساد، وتحصين المجتمع السعودي بالقيم الدينية، والأخلاقية، والتربوية، وتوجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية، وتوفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية، وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع) (العتيبي، 2009).

وقد تُوج هذا الاهتمام الحكومي مؤخراً بإصدار القرار المتضمن إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد في مارس/ 2011م.

وعلى الصعيد الخاص فقد أُنشئت الأمانة العامة لسعفة القدوة الحسنة، الشفافية النزاهة والتي قامت إدارتها بطرح فكرة جائزة سعفة القدوة الحسنة :الشفافية والنزاهة، وهي جائزة تهدف إلى تشجيع وزيادة الوعي حول الشفافية والنزاهة والعدالة والمسؤولية. وتسعى جائزة سعفة القدوة الحسنة لتعزيز القيم الرئيسية المتمثلة في الشفافية و النزاهة في المملكة العربية السعودية على نحو يتماشى مع تعاليم ديننا الحنيف وعاداتنا وثقافتنا وتهدف المبادرة إلى تشجيع الأشخاص والمنظمات ممن يتمتعون بمقاييس أخلاقية رفيعة ومقاييس الشرف على إبراز مواطن قوتنا ومعتقداتنا أمام المجتمع الدولي للأعمال، وتعميق الوعي بقيمنا الرئيسية في جميع شرائح المجتمع .كجزء من هذه المبادرة، تسعى جائزة سعفة القدوة الحسنة إلى تعميق وزيادة الوعي حول الشفافية والنزاهة والعدالة وقابلية المساءلة عن طريق تكريم الشركات والمؤسسات (في القطاعين الخاص والعام) التي تُظهر وتبدي ممارسات مسئولة في

عالم الأعمال، وتتصرف على نحو يجعلها قدوة حسنة يتبعها الآخرون.وتتمثل القـيم الأساسية التي يتم تشجيعها عن طريق هذه المبادرة في الآتي: الـشفافية والنزاهـة والعدالة والمساءلة (السعفه الذهبلية،2010).

وقد حصل على جائزتها الأولى هيئة الاتـصالات وتقنيـة المعلومـات عـام 2008م ، ثم حجبت الجائزة في عام 2009 م نظراً لضيق الوقت وعـدم اكتمـال المعايير المطلوبة وعن عام 2010 فإن قبول الترشيحات للمـشاركة فـي الجـائزة مستمر حتى نهاية كانون الأول (ديسمبر) المقبل.

وفي منطقة الجوف فقد عملت أمارة المنطقة على تنظيم لقاء حواري شهري مفتوح مع المسئولين في الأجهزة الحكومية تحت رعاية سمو أمير المنطقة ومشاركة مفتوحة لجميع أهالي المنطقة في الحضور وطرح الأسئلة والاستفسارات وتلقي وعرض الانتقادات مباشرة على المسئول والاستماع إلى تعليقه، وتهدف هذه اللقاءات إلى إطلاع المواطن بما يدور في الإدارات الخدمية والتعليمية والاستماع من المسؤولين عنها بما لديهم من مشاريع وخطط تطويريه يعود نفعها بالدرجة الأولى على المواطن. وإشراكهم في عملية التنمية حيث أنه المعني بما يقدم من خدمات لتتضافر الجهود والعمل الجماعي بين المواطنين و المسؤولين.

10.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يمثل الأداء المؤسسي شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين النـاس أو مـا نطلق عليه العمل التعاوني والميل لقبول العمل الجماعي وممارسته شكلا ومضمونا، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيميـة محددة وتتجلى أهمية الأداء المؤسسي في نقله العمل من الفردية إلى الجماعية ومـن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع ومن الوضع العرفي إلـى الـشرعية القانونية.

ويقصد بالأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضـوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويمكن الإشارة إليه على انـه يمثـل منظومة أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الـسلبية والايجابية، بالإضافة إلى إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة ويقسم الأداء المؤسسي وفقـا لهذا التعريف إلى ثلاثة مستويات هي،المستوى الفردي،مستوى الوحدات الإدارية، و المستوى التنظيمي ككل (ثابت، 2001).

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي على أنه ذلك النشاط الذي يتضمن مقارنة النتـائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عـن الخطـط والأهـداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكـون قابلـة للقياس(Fred, 2001).

والأداء المؤسسي هو مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحـدد الأداء الفعـال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنويـة للعـاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني، 2002)

11.1.2 أبعاد الأداء المؤسسي و مستوياته:

ويشتمل الأداء المؤسسي على الأبعاد التالية:

1. الأداء المؤسسي في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
3. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

وبالرغم من اشتمال هذا المفهوم على تلك الأبعاد، إلا أنه يختلف عن كل بعـد منها بشكل فردي، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصله لكليهما، بالإضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، ويمكن قياس أداء الفرد في المنظمة من خلال مجموعات متنوعة

من المقاييس لكي يقيم أداؤه من خلالها، ولقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي ومن أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأداء المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليه، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا، وصولاً إلى تحديد ما أنجزه من هذه الأهداف، ويمكن قياس الأداء الفردي كذلك من خلال رقابة الرئيس المباشـر للوقوف على حسن سير عمل الفرد للتأكد من جميع جهود مرؤوسيه، حيث يهـتم الرؤساء المباشرين بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ للتأكد من أنها تؤدي إلى تحقيـق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة وعلى مستوى مناسب من الجـودة وفي أقل وقت مستطاع. ومن جهة أخرى يمكن قياس أداء الإدارات المتخصـصة في المنظمة من خلال مجموعة معايير مختلفة، وفي أغلـب الأحـوال تـستخدم الإدارة مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها لمعرفة مدى قـرب المنظمـة او ابتعادها عن الفعالية، حيث تهتم بجمع البيانات والمعلومات عن بنود هذه المقاييس وصولا إلى مقاييس الفعالية البيئية، مقاييس الفعالية الرقابيـة، مقـاييس الفعاليـة السياسية الخارجية، مقاييس الفعاليـة الـسياسية الداخليـة ، مقـاييس الفعاليـة الاقتصادية(جوده وآخرون، 2000).

وهناك من قسم مستويات الأداء المؤسسي إلى ثلاث مستويات هي على النحـو الآتي (مخيمر، 1999) :

1. الأداء المؤسسي كمنظومة متكاملة: وهو الأعمال التي تمارسها المنظمـة فـي ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية (الاقتصادية والاجتماعيـة والثقافيـة) شاملة الأهداف الفردية، وأهداف الوحدات الإدارية، وصولاً إلى الأداء الكلي الذي يعبر عنه بمؤشرات: تحقيق الربحية، والقدرة على البقاء والنمو، والاستمرار.
2. أداء الوحدات التنظيمية: وهي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيميـة فـي المنظمة، والقيام بدورها داخل المنظمة للوصول إلى الأهداف المخطط لهـا مـن الإدارة العليا، بما يضمن اتساق العملية الإدارية مع نتاج أعمال المنظمـة وبمـا يتناسب مع تلك الأهداف المخطط لها.

3. الأداء الفردي: وهي الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، والقيام بـدوره ومسؤولياته داخل المنظمة، وصولاً إلى الأهداف التي وضعت له من قبل الوحدة الإدارية، وبما ينسجم مع الأهداف الأخرى تحقيقا لبعد التكاملية.

12.1.2 مقاييس الأداء المؤسسي:

يعد قياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة من الأمور المهمة في تحقيق استمراريتها، لذا فإن قياس أدائها يجب أن يتضمن عدة مؤشـرات أساسـية، وهـي مؤشرات تقيس نشاط المنظمة ككل، وتوفر تغذية عكسية لمـساعدة المـوظفين فـي المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين. كما يجب تحديد مقاييس الأداء علـى أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحددها أهداف المنظمة، والتي تمثـل مجموعـة العناصر مثل: (الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العمـلاء، وأداء المنـتج)، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية والاجتماعية، وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمـة، وتـسهل المقارنات عبر الوحدات الفرعية المختلفة (Kaplan & Norton, 2004).

ويتم قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج الموضوعة و لكل من الاستراتيجيات الموضـوعة، بالإضـافة إلـى تحديـد الانحرافات، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وعملية قياس أداء المؤسسة وإجراء المقارنة بين النتائج الفعلية و المقدرة تتطلب تحديد المعايير التي يجب على أساسها قيـاس أداء المؤسسة، و هذه المعايير يجب أن تعكس أهداف المؤسسة، الأمر الذي يحدد الاتجـاه الذي تسير عليه المنظمة، والّذي يؤهلها لأن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فـي حال وجود انحرافات، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها تشترك في كونها تغطي مجالات الأداء كافّة (غطاس، 1998).

وتنقسم مقاييس الأداء المؤسسي الى قسمين مالية وغير مالية ولأغراض الدراسة تم اعتماد مقياس بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن أربعة جوانب رئيسية هي على النحو الاتي:

1.المقاييس المالية (الجانب المالي): يعد الأداء المالي إستراتيجيةً مهمةً تستخدم في تحديد مستوى أداء للمنظمة الكلي، فالمنظمة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على استكشاف الفرص و التهديدات البيئية الجديدة، ويمكن لها الاستفادة من الفرص المتاحة، وتكون قادرة على التعامل مع التهديدات البيئية وتجاوزها، كما أنها تتعرض لضغط اقل من أصحاب المصالح والحقوق، إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المنخفض، فالأداء المالي المرتفع يضمن للمنظمة انطلاقه نحو تعزيز مركزها المالي وتطويره(Hunt & Morgan, 1995). يركز هذا النوع من مقاييس الأداء المالية على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب ولا بد من التأكيد على أن الأهداف المالية للوحدات الإدارية لا بد أن تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة مع التأكيد على أن الاهتمام العائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية العناصر الأخرى لتقييم الأداء المؤسسي (الطعامنة، 2000). كما أن هذا النوع من مقاييس الأداء المؤسسي يركز على المعلومات المحاسبية والمالية الداخلية للمنظمة ويستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الإدارية الفرعية في المنظمة، ومن مؤشرات الأداء المؤسسي المالية العائد على الاستثمار، والدخل الصافي بعد كافة الاقتطاعات كالضرائب وغيرها، وهذه المقاييس تعد ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي في المنظمة والتي تتم على مستوى أعلى من المستويات التشغيلية الدنيا والتي تستخدم في الحكم على مدى انجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Reeve, 1990). والاعتماد على هذا النوع من المقاييس يتم اللجوء إليه لعدة أسباب منها أن بعض المؤشرات المالية (كالربحية) مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما أنها تعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن

نتائج الأرباح غير المتوقعة ما هي إلا إشارةٌ إلى استراتيجياتٍ غير مدروسة. ومـن عيوب المقاييس المالية أنها لا توفر للإدارة المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرارات وأعمال الرقابة، وتتجاهل بعض الجوانب المهمة مثـل رضـا الزبـائن والجمهـور ومستوى الجودة للخدمة وتنمية العاملين وكفاءة التشغيل، بالإضافة إلى أنها تتجاهـل القيمة المالية للأصول غير الملموسة مثل شهرة المحل وتكاليف الأبحـاث وخلافـه، وتطوير الموارد البشرية (الغروري، 1998). ويعد الأداء المالي المقيـاس المحـدد والمعياري لمدى نجاح المنظمات (العامة والخاصة)، كما يعد ميـدان الأداء المـالي ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي على مستوى أعلى من المستويات الدنيا وتتميـز مقاييس الأداء المالية بميزتين رئيسيتين هما: أنها تُصور تأثير القرارات لوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود، والتي تسمح بتجميع النتـائج عبـر الوحـدات الفرعيـة للمنظمة، وتُوضح تكاليف المبادلات بين الموارد ومنظمات الأعمال التي توجد لخلق قيمة لمساهمين ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً مهماً(أبو قاعود، 2006).

2 جانب الجمهور: ويقصد به هو درجة رضا العملاء من خلال تحقيق أقصى منفعة ممكنة، إما بتخفيض السعر وأما بزيادة الخدمات المقدمة، وأما بتحسين الجـودة أو جميعها معا (Kotler : 2000). وبحسب هذا الجانب لا بد مـن الالتـزام بتحقيـق رغبات الجمهور، بحيث يتم تحديد المهام التي تقود إلى تقديم الخدمات أو المنتجـات بطرق تنسجم مع المقاييس الموضوعة وتحقق رضا الجمهور، والتي تعتبـر مهمـة للعملاء مثل الوقت، الجودة، الأداء والخدمة، ويتمثل المقياس الفرعي لهذا المنظـور في الرضا العام من قبل الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة، وقت الوفاء فـي تـسليم المنتج أو تقديم الخدمة، ولاء الجمهور والقدرة على الاستمرار والجذب لسوق جديد، شرعية المنظمة وقبولها، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد يقوم بتحفيز وتحريك البعد التشغيلي للعمليات الداخلية لكسب ود الجمهور، كمـا انـه يدفع ببعد النمو والتعلم إلى البحـث عـن أفـضل الـسبل وأسـرعها فـي تقـديم الخدمات(Kaplan & Norton,2004).

3. جانب العمليات الداخلية: يعد قياس العمليات الداخلية أداة وركيـزة مـن الأدوات المهمة للرقابة الإستراتيجية، فهي تسعى إلى إبراز أهمية توجيه العمليات التـشغيلية، كما أنها لا تحل محل المقاييس المالية، بل تدعمها وتكمل دور الجانب المالي مغطيـة بذلك جوانب عديدة ترتبط بعوامل النجاح (الميزة التنافسية، جودة المنتجات، الاستجابة لرغبات العملاء) وهذه العوامل بمجملها تعتبر عناصر مهمة لنجاح المنظمة وتعطـي مؤشراً لمستوى الأداء(Fisher،1994). ويشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات متلقـي الخدمـة ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة ولا بد من الإشارة هنا إلى وجود نـوعين من العمليات في أي وحدة إدارية: العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المنظمة، وهي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة وهي العمليات التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية السهلة القياس مقارنة بـالنوع الأول من العمليات. وتجدر الإشارة إلى أن تحسين أداء العمليات الداخلية والناتج من توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة وكفؤة سيؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا متلقـي الخدمة والذي بدوره سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي للمنظمـة (زايـد، 2004). وتستند فلسفة هذا المنظور إلى تحديد الإجـراءات، والـسبل، والأنـشطة الداخلية، التي ستقوم بترجمة أهداف البعد المالي، و بعد العملاء، وأن الأداء الجيد ما هو إلا انعكاس لمدى حسن سير العمليات والقرارات التـي تـسير هـذه العمليـات التشغيلية. و يتمثل المقياس الفرعي لهذا المنظور في القيادة، والقـرارات الناجحـة، الإستراتيجية المتبعة، الميزة التنافسية التي تتفوق فيها المنظمة علـى غيرهـا مـن المنظمات، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد سيترجم مدى رضا العملاء وعليه يسعى إلى تحقيق الأداء المالي المرغوب تبعـا لهـذا الرضـا، عاكساً بذلك مدى نجاح القرارات أثناء سير العمليات وتفـوق الاتـصالات ضـمن المستويات الإدارية وسرعة الاستجابة مـع التغيـرات المفروضـة فـي الميـدان (الطراونة، 2010). إن هذا النوع من المقاييس يعتبر وسيلة أساسية للرقابـة علـى

العمليات، فهي تربط بين مستوى أداء الفرد ومساهمته في مستوى أداء المنظمة في إطارٍ تكاملي مرحلي، كما أنها تفترض قياس مستوى الجودة، و رضا المتعاملين، و القدرة على النمو والتعلم وسمعة المنظمة، وهذه في المحصلة تعتبر عوامل نجاح المنظمة على الأمد الطويل (أبو قاعود، 2006).

4. جانب النمو والتعلم: إن قدرة الوحدة الإدارية على التطوير والتحسين المستمر تعتمد بصورة أساسية على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري لتلك الوحدة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهارتها، كما يتضمن هذا البعد إضافة إلى أنشطة التدريب القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار، فالتعلم والنمو يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه، ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية(الطعامنة، 2000). ويعتمد هذا المنظور على فلسفة التعلم من كيفية اكتساب المنظمة القدرة على التوافق، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، والمتغيرة تبعا للوقائع وتسارع الأحداث وظهور الجديد، وما تفرضه هذه التغيرات من استجابة سريعة ضمن نشاطات العمليات لملاحقة التغيير أو التفوق، وهذا يحتم المعرفة المستدامة لمجريات الأحداث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتمثل المقياس الفرعي لهذا المنظور في تحسين نظام العمليات الداخلية، استمالة رغبات العملاء من خلال خلق التنافسية القادرة على البقاء، وطرح خدمات أو منتجات جديدة تتماشى مع التغير المفروض، و تتمثل العلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى في السعي بالنمو والتعلم نحو تحسين مستويات العمليات التشغيلية بالأساليب الحديثة لمواكبة التطور التكنولوجي في المجال التنافسي والذي سينعكس إيجابا على رضا الجمهور، محققا بذلك بعد الأداء المالي المتمثل بالربحية (Kaplan & Norton,2004).

13.1.2 أركان الأداء المؤسسي:

يقوم الأداء المؤسسي على مجموعة أركان هي على النحو الأتي (العدلوني، 2002):

1. القيم والمبادئ (ثقافة المؤسسة): وهي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثـق عن المؤسسة وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمـال والممارسـات المعنويـة والمادية وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها مـن صـفة الـضرورة والإلزام والعمومية.

2. إستراتيجية المؤسسة: تستند الإستراتيجية إلى أربعة مقومات أساسية تتكامل مـع بعضها البعض، وهـي الفكـر الاسـتراتيجي والتخطـيط الاسـتراتيجي و الخطـة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

3. أسلوب ونمط الإدارة: أي كيفية توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة وإداراتهـا الفرعية التابعة لها وكيفية ممارسة السلطة وهناك أنماط إدارية شائعة منهـا أسـلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الإدارة بالمشروعات وأسلوب الإدارة بفرق العمل وغيرها.

4. هيكل التنظيم الإداري: وهو يعني التركيب أو رسم الصورة التي تعكـس شـكل الكيان كاملا بما فيه، وكون الهيكل صورة خارجية مصغرة، فهـو يـشبه الـصورة الفوتوغرافية أو الخريطة من حيث انه يمثل الأصل تمثيلا صحيحا ووظيفته تـسهيل دراسة وفهم واستيعاب الأصل بالطريقة الطبيعية والمنطقية.

5. أنظمة العمل في المؤسسة: وتعني مجموعـة الـسياسات والقواعـد والأسـاليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة ويتكون من الـسياسات والقواعد والأساليب والإجراءات والخطوات

6. الموارد البشرية: وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة.

7. المهارات اللازمة للمؤسسات: من ابرز السمات الرئيسية للإدارة المعاصرة هـي عنايتها المتزايدة بالإنسان والتنمية البشرية وذلك في التعلـيم والتـدريب والخـدمات

وتتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحققة لأهداف المؤسسة .

14.1.2 صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ترجع صعوبة قياس الأداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقـة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. ونـورد هنـا أهـم تلـك المـشاكل والصعوبات (جوده وآخرون، 2000):

1. طبيعة الخدمات الحكومية: من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقيـاس، وذلك انطلاقًا من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية. ونظرا إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجـد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الـرغم مـن ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهـدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات: عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهـداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فـإن تعـدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعـدم إمكانيـة تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: عدم وضوح مهام كل وحدة يقـود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسيب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي: التداخل في اختـصاصات الأجهـزة الحكوميـة. و الازدواجيـة

والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة. وغياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4. الروتين في الأجهزة الحكومية: كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي: التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسئولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية. و ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية. و صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة. و خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

6. ضغوط السياسية: عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

7. قياس الأداء المضلل: في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

15.1.2 الأداء المؤسسي بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

أصدر مجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية قراراً رقم 187 وتاريخ الرابع من رجب لعام 1429 هـ الموافق السابع من يوليو 2008 م بإنشاء مركز

لقياس أداء الأجهزة الحكومية للقيام بدوره في عمليـة تحـسين أداء تلـك الأجهـزة والمساهمة الفعالة في عملية التنمية الإدارية بالمملكة. وتعتبر مهمة عمل مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية فريدة من نوعها في القطاع الحكومي بالمملكة.

ويعرف مركز قياس الأداء بأنـه مركـز متخـصص ومـستقل ومحايـد وموضوعي في الوقت نفسه يقدم لرئيس الجهاز المساعدة على التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية لدى جهازه ومفهوم المركز لتطوير عمل الموظفين ، ويكمن دوره في مساعدة الأجهزة الحكومية على اخذ مؤشرات الأداء ارتفاعاً أو نزولاً والاستفادة من هذه التقارير لتحسين الجهاز نفسه ..

أهداف مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية:

يهدف المركز الذي سيقوم بقياس أداء الأجهزة الحكومية والتي تختلـف مـن حيـث طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها إلى ما يلي(حافظ، 2010):

1. تولي مهمة قياس أداء الأجهزة الحكومية .
2. استخراج مؤشرات أداء سنوية يتم بموجبها قياس أداء وإنتاجية الأجهزة الحكومية ، بما في ذلك قياس معدلات التغيير .
3. إجراء المقارنة بين أداء الفروع للجهاز الحكومي الواحد المرتبطة بالإنتاج والفاعلية .

وأكد الشقاوي أن أهداف المركز تكمن في تقديم خدمة قيـاس أداء الأجهـزة الحكومية، واستخراج مؤشرات أداء سنوية تعكس إنتاجية وفاعلية الجهـاز ومقارنـة الأداء الفعلي بالأهداف المرجعية واتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال تحديد الجوانب الايجابية لتعظيم الاستفادة منها وكذلك تحديد الجوانب السلبية للتغلب عليهـا والعمـل على معالجتها بالإضافة إلى إجراء المقارنة المعيارية بين أداء الجهـاز الحكـومي وأجهزة مماثلة في النشاط في دول أخرى (الشقاوي، 2010).

مهام مركز قياس أداء الأجهزة الحكومية:

تتمثل المهام الرئيسية لمركز قياس أداء الأجهزة الحكومية فيمايلي (حافظ، 2010):

1. قياس معدلات الإنتاجية الحالية للأجهزة الحكومية وَ معدلات التغير في الإنتاجية للأجهزة الحكومية من خلال إحصائيات مقارنة خلال فترتين زمنيتين،
2. قياس الكفاءة الإنتاجية للأجهزة الحكومية من خلال الكشف عن مدى الاستخدام الأمثل لموارد الجهاز مثل الموارد البشرية والمالية والمادية.
3. الاضطلاع بقياس فاعلية الأجهزة الحكومية من خلال الكشف عن جودة الخدمة التي تقدمها،
4. إجراء المقارنة بين أداء فروع الجهاز الحكومي من حيث الإنتاجية والفاعلية، وكذلك إجراء مقارنة معيارية بين أداء الجهاز الحكومي وأجهزة مماثلة في النشاط في دول أخرى.
5. بناء قاعدة بيانات تسمح بتدفق مدخلات ومخرجات الأجهزة الحكومية إلى مركز القياس.
6. إعداد التقارير عن أداء الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمة،
7. رفع التوصيات للأجهزة الحكومية المستفيدة من قياس الأداء بما يعزز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور في أدائها.

16.1.2 العلاقة بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي:

إن متخذو القرار غالباً ما ينقسمون بشأن الشفافية في أرائهم فمنهم من يرى أن الشفافية مفيدة للأداء المؤسسي نظراً لأنها تحفز المسئولين علـى الالتـزام بالـسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم ووظائفهم، بينما يرى الفريق الأخر أن الشفافية تمثل أحـد المعوقات التي تواجه الأداء المؤسـسي،وذلك بحجـة أن قـرارات المـسئولين فـي

المؤسسات المختلفة غالباً ما تأخذ طابعاً سياسياً لإرضاء العديد من الأطراف ذوى المصالح والقيم، مما يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام كل مواطن معرفة جميع المعلومات والحقائق،نظراً لأن القرارات في معظمها تكون قرارات توفيقية تم التوصل إليها كنوع من الحلول الوسط (معزب،2010). وإن كانت وجهة نظر الباحث الاختلاف مع وجهة النظر السابقة والتي يرى أنها تحاول إيجاد مبررات للحد من الشفافية مبررات يرى الباحث انه قد أكل عليها الدهر وشرب وان كانت صالحة لسنوات مضت فهي لم تعد كذلك ألان ولهذا فالعلاقة بينهما من وجهة نظر الباحث علاقة طردية زيادة ممارسة الشفافية الإدارية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي والتأثير عليه بشكل ايجابي.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرى (الفقهاء،2011) دراسة بعنوان: إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية وقد هدفت الدراسة إلى تفسير دور إدارة معلومات العملاء في تحسين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وقد تم تجسيد الأداء المؤسسي في هذه الدراسة من خلال نمو المبيعات، الحصة السوقية، هامش الربح مقارنة مع العام السابق، كما اعتمدت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تمحورت أحداهما حول مدى تأثير وعلاقة إدارة معلومات العملاء في الأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أبرزها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة معلومات العملاء وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

وفي دراسة أجراها (كايد،2010) بعنوان "النزاهة والشفافية والمساءلة في الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين. هدفت إلى تناول قضايا النزاهة

والشفافية والمساءلة كعناصر رئيسية للحكم الرشيد واستهدفت الهيئات المحلية في كلا من الخليل ونابلس وأريحا ورام ا كنماذج ومركزة على قطاعات المياه والـصرف الصحي والنفايات الصلبة كخدمات رئيسية، الدراسة اعتمدت على مقابلات مباشـرة مع المسئولين بالإضافة إلى مراجعة الوثائق والمستندات والأنظمة المعمول بها كمـا اعتمدت على ورش العمل التي عقدها ائتلاف أمان ومؤسسة أريج. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها: أن الهيئات المحلية لا تنشر موازناتها المالية، كما أنها لا تنـشر قراراتها بشكل جماعي عقب كل جلسة ولا تنشر كذلك آليات التصويت على القرارات ونتائجها على الجمهور. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها ضرورة التزام الهيئات المحلية بنشر موازنتها السنوية وحساباتها الختامية بالإضافة إلى نـشر قراراتها بشكل موحد وتمكين الجمهور من الاطلاع عليها وكذلك ضـرورة ترجمـة سياسة الباب المفتوح عمليا وبشكل جدي.

وقام (الطراونة،2010) بدراسة بعنوان: "اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية"، وقد هدفت الى التعرف علـى اثـر سياسـات الاختيـار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطـاع الـصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الى نتـائج مـن ابرزهـا: أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في مجتمع الدراسة نحو الأداء المؤسـسي جـاء مرتفعاً، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائيه لـسياسات الاختيـار والتعيين (المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي بينما أثبتت عدم وجود أثر ذو دلالة إحـصائية لـسياستي الاختيـار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) علـى الأداء المؤسـسي فـي قطـاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

وفي دراسة (الرشيدي،2010) حول "أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الاداء المؤسسي: من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية فـي

منطقة الرياض"، وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة من وجهة نظر المبحوثين متوسط. كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: وتعزيز الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية من خلال العمل على تقديم الحوافز التشجيعية للموظفين، وتطوير إجراءات العمل.

كما قام (الكردي والغامدي، 2009) بدراسة بعنوان "استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير: المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات"، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على أهم التطورات التي شهدتها استراتيجيات قياس الأداء الحكومي منذ مطلع القرن العشرين وحتى الان من خلال تركيزها على ابرز النماذج والنظريات الإدارية التي أثرت في الفكر الإداري عامة وعلى قياس الأداء الحكومي خاصة، كما هدفت الدراسة إلى الى تحليل المداخل المختلفة لقياس الأداء الحكومي وذلك لتحديد أهم ملامحها والتعرف على العناصر المشتركة التي تميزها عن بعضها في ضوء تطور الفكر الإداري الذي صاحب ظهور هذه المداخل. وقد أكدت الدراسة على أنه لتحقيق النجاح في عملية قياس الأداء لا بد من التركيز على محورين رئيسيين لعملية القياس وهما (البعد الاستراتيجي والبعد التشغيلي) لمكونات الأداء.

وفي دراسة (سعيفان وَ الطيط، 2009) بعنوان "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني" وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (209) فرداً يعملون في أربعة مصارف :البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك سوسيته - جنرال، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وتوصلات الدراسة إلى مجموعة من النتائج من ابرزها أن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعاً . بالاضافة الى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين توجد علاقة سلبية بين الإستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي. كما بينت الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات (الإستراتيجية العقلانية، وإستراتيجية التوعية الموجهة، والإستراتيجية القسرية) على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني.

وفي دراسة (الشمري، 2009) بعنوان: مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية: دراسة حالة. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي قد تواجهها من خلال اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة وقد جاء "مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى ثم مجال صناعة القرار ثم مجال المعلومات واليات العمل ثم مجال المساءلة ثم مجال تقييم الأداء وأخيراً مجال القوانين والأنظمة". بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات

السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيـري "الجامعـة، الرتبـة الأكاديمية" وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك.

أما دراسة (الطراونة، 2008) بعنوان: "اثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية" دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة الى معرفة اثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعهـا على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (661) موظف، وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أبرزها: ان تصورات افراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة، كما بينت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفـردة علـى مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، حيث كانت شفافية القرارات هـي اكثر مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة الاداريـة فـي حـين ان شـفافية التشريعات هي اقل تلك المجالات تأثيرا. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل علـى تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة لما لها من دور ايجابي في تهيئة البيئة الملائمة ويتم ذلك عن طريق تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات وتحسين العلاقـات بين الرؤساء والمرؤوسين والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم الدعم لاقتراحاتهم وآرائهم.

أما دراسة(عايش،2008) فقد قام بدراسة بعنوان "أثر تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة فـي قطاع غزة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى أثـر تطبيـق المـصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق بالإضافة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف وقد توصلت الدراسة الى أنه لا تختلف ابعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، كما توصلت الـى إن الأداء

المؤسسي للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة يسير بدرجة كبيرة ويرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في تحسين الربحية و زيادة الإنتاجية و القدرة التنافسية وقـد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الايجابي والهام على الأداء المؤسسي.

وقد قام (العدوان والخوالدة،2008) بدراسة بعنوان: إستراتيجية تمكين العاملين واسهامها في الاداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنيـة، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إستراتيجية تمكين العاملين وإسـهامها فـي الاداء المؤسسي ، وقد توصلت الى وجود ارتباط واثر ذو دلالة احـصائية لعناصـر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء في وزارة الصناعة والتجارة ، كما توصـلت الدراسة الى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والخبرة العملية.

وفي دراسة (دروزة،2008) وهي بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبـد ا الثـاني لتميـز الأداء المؤسـسي والـشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخليـة والخارجيـة) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثـر هـذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ومن نتائج هـذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها مـن جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخليـة مـن جهـة أخرى.

وفي دراسة (الحياصات،2005) دراسـة بعنـوان "علاقـة كفـاءة وفاعليـة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فـي

المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين وتقييم أداء الموظفين وتدريب الموظفين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وتوصلت هـذه الدراسة إلى انه توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط المـوارد البشرية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية اسـتراتيجيات الاختيار والتعيين وأدائها المؤسسي، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بـين كفـاءة وفعالية استراتيجيات تدريب الموظفين وأدائها المؤسسي.

قامت (ارتيمة، 2005) بدراسة بعنوان"شفافية تقييم أداء العـاملين فـي وزارة التربية والتعليم". وكان مجتمع الدراسة مكون من كافة المستويات الإداريـة (العليـا، الوسطى، التنفيذية)، والبالغ عددهم (1022) فردا، حيث تم اختيار عينـة عـشوائية مكونة من (600) فرد. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي إبراز أهمية الشفافية في عملية تقييم الأداء، ثم المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وكـذلك واقع شفافية التقييم الذي حصل على أقل درجة من الأهمية.

وهناك دراسة (دعيبس،2004) وهي بعنوان : "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية" ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الـشفافية وتبيـان أهميتهـا. ومعرفة واقع تطبيق مبدأ الشفافية. وشملت عينة الدراسة جميع الإداريين الكبار فـي مراكز الوزارات الأردنية الأكثر ارتباطاً بخدمة المواطنين، وعـددها (19) وزارة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: بناء الثقة المطلقة بين الحكومة والمواطن يكون من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات. وان درجة تطبيق الشفافية فـي تلـك الوزارات ضعيفة، لعدم إعطاء المواطنين المعلومـات اللازمـة بطريقـة مفهومـة وواضحة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قام دانيال بدراسة (Danial ,2010)، بعنوان: Improving Performance Management Practices in IT Firms of Pakistan (تحسين ممارسات إدارة الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات في باكستان) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد ابرز المشاكل والتحديات التي تواجه ممارسات إدارة الأداء في شركات تكنولوجيا المعلومات الباكستانية، بالإضافة إلى الكشف عن أفضل ما يمكن أن يستخدم من اجل تحقيق نظام فعال في إدارة الأداء. وتشير الدراسة أن من خلال تطبيق خطوات تنفيذ إدارة الأداء مثل تحديد الأهداف والتدريب والاتفاق على الأهداف ومراجعة الأداء ونظم التعويض فان الاهتمام ينصب على القضايا المرتبطة بالأداء مثل الاستياء الوظيفي، الدوران الوظيفي العالي، والبيئة الصارمة.

وفي دراسة نجـاح وإبـراهيم (Ngah& Ibrahim,2009) بعنـوان: The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs (العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار والأداء التنظيمي: دراسة أولية في الشركات الصغيرة والمتوسـطة الماليزية). وقد هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين مكونات رأس المـال الفكـري والابتكار على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، من خـلال قدرة هذه الشركات على استثمار الأصول المعرفية والمهارات الابتكارية الموجـودة لديها بما يهيئ لها البقاء والاستمرار، وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات هـذه الشركات من الأصول المعرفية والتي تختلف بطبيعة الحال عن الاحتياجات المعرفية للشركات الكبرى، الأمر الذي يساعد هذه الشركات الصغيرة على تحقيـق الأربـاح والذي يعتبر الهم الأكبر لها للبقاء والاستمرار. وتوصلت هذه الدراسة إلـى نتيجـة مفادها أن الأصول المعرفية تلعب دور كبيرا في زيادة قـدره الـشركات الـصغيرة والمتوسطة على ابتكار سلع ومنتجات جديدة.

أما دراسة ماثيس والخرون (Mithas et al,2008) بعنوان: information Management capability and firm performance An Empirical Analysis (قدرات ادارة المعلومات واداء الشركة: تحليل تطبيقي) وقد هدفت هـذه الدراسة إلى تطوير نموذج لربط قدرات إدارة المعلومات مع ثلاث قدرات مؤسـسية هامة وهي إدارة العملاء، وإدارة العمليات، وإدارة الأداء والتي بدورها تـشير إلـى الرابط بين قدرة إدارة المعلومات وبين العديد من مقاييس أداء المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي لتحليل البيانات حيث تـم جمـع البيانـات الأرشـيفية للشركات والخاصة بمقاييس القـدرة المنظميـة، وقـدرة إدارة المعلومـات، والأداء المؤسسي والتي تم تقييمها من قبل مراجعين خارجيين. وكان من ابرز النتائج التـي توصلت إليها الدراسة أن قدرة إدارة المعلومات تؤثر في قدرة إدارة العملاء وقـدرة إدارة العمليات والأداء المؤسسي كما تؤثر تلك القدرات في المقـاييس ذات الـصلة بالأداء المؤسسي وهي العملاء والفاعلية المالية والموارد البشرية والفاعلية المؤسسية.

قـام جانيـت بدراسـة (Janet,2008) بعنـوان: The Availability and Transparency of Education Data in California, American Education Finance Association " (توفر الشفافية والبيانات المتعلقة بـالتعليم فـي ولايـة كاليفورنيـا، والرابطة الأمريكية المالية التعليم). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تـوافر شفافية المعلومات والتعليم في ولاية كاليفورنيا لدعم جهود تحسين المـدارس ، وقـد توصلت الدراسة إلى غياب البيانات والمعلومات ذات العلاقـة بـأداء المهـام ، وأن المعلومات لا يمكن الاعتماد عليها، كما أن التشريعات ذات العلاقة بـأداء المهـام لا تمتاز بالوضوح ، وضعف علاقات الثقة.

وفي دراسـة بـونجر وبانـسال (Bogner& Bansal,2007) بعنـوان: Knowledge Management as the basis of sustained high performance " (إدارة المعرفة كأساس لاستمرار ارتفاع الأداء) وقد هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة إلى معرفة المؤسسة، كما قدمت اقتراح يقضي بأن هنـاك ثلاثـة مكونـات

لأنظمة إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة هي قدرة المؤسسة على إنتاج معرفة جديدة و قدرتها على بناء معرفتها الخاصة بالإضافة إلى كفاءتها فـي تغطيـة كافـة النفقات ذات العلاقة. وكان من ابرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن معـدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها على توليد المعرفـة وبنـاء معرفـة خاصة بها.

كما أجرى بريتو (Brito.2007) دراسة بعنوان: Crowd sourcing Government Transparency (تأصيل الشفافية الحكومية عن طريق الجماهير) وقد هدفت الدراسة إلى تحسين الشفافية بدرجة كبيرة، بأن تكون المعلومات متوافرة على الموقع الالكتروني مباشرة لكي يسهل الوصول اليها عند البحث عنها، فكان من نتائج هذه الدراسة أن المعلومات الحكومية الموجودة على الانترنت هي في الحقيقة معلومات يصعب الوصول إليها، إما لأنها ليست موجودة مباشرة على الانترنت أو لأنها موجودة في تصميم غير مفيد وغير مرن ولهذا كان يجب على الحكومة ان تجعل معلوماتها متاحة على الانترنت مباشرة، وتجعل الوصول إليها سهلاً وان تكون المعلومات ذات فائدة حتى تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة واقترحت الدراسة على الحكومة ضرورة توفير قاعدة بيانات وإتاحتها للجمهور للاستفادة منها.

أما دراسة ستيفنز (Stephens, 2007) فقد كانت بعنوان: Transparency of Data Management Decision Making in Review (شفافية إدارة بيانات اتخاذ القرارات في المراجعة)، وهي دراسة نظرية ركزت على مفهوم الشفافية في إدارة البيانـات، وبينت الدراسة الأسباب التي تؤكد ضرورة ممارسة الشفافية والمشاركة المؤسـسية وبأن المنظمات التي تمارس الشفافية في بياناتها تمنح ميزة وقيمة لجمهورهـا، كمـا توصلت الدراسة إلى أن للشفافية انعكاس ايجـابي علـى كلفـة إدارة بيانـات تلـك المنظمات، وقد أوصت بضرورة تبني المنظمات المغلقة لمفهوم الـشفافية فـي إدارة البيانات بشكل يضمن تحقيق الشفافية في العلاقة مع الجمهور، وبالتالي تصبح تلـك المنظمات منظمات مفتوحة.

وفي دراسة أجراهـا انيتـا (Anetta,2007) بعنـوان: Towards more transparent higher education systems, Tertiary Education and Management " (نحو مزيد من الشفافية أنظمة التعليم العـالي، التعلـيم العـالي والإدارة) وقد هدفت إلى تحليل المحددات المؤسسية للشفافية في الجامعات الهنغاريـة والسلوفاكية وذلك من خلال الإصلاح المؤسسي وزيادة الشفافية في أنظمـة التعلـيم، وتعزيز آليات الرقابة، وكان من ابرز النتائج التي توصلت إليها هـذه الدراسـة أن الجامعات الهنغارية أبدت اهتمام أكثر من نظيراتها السلوفاكية بالإصلاح المؤسـسي وزيادة الشفافية وتعزيز آليات المراقبة، كما توصلت إلى أن الفساد الإداري والمـالي يعتبران أهم معوقات تطبيق الشفافية في التعليم العالي.

وقد أجرى ديلمير وليجلير دراسة (Delmmer&Leggelr,2006) بعنـوان: U.S. Local Government Managers and the Complexity of Transparency Governance and Accountability in Democratic (مديري الولايات المتحـدة الحكومة المحلية وتعقد الشفافية ومساءلة الحاكمية في الديمقراطية)، وقد هدفت إلـى تقدير أهمية الشفافية والمساءلة كما يراها المديرون في الحكومات المحلية في أميركا من خلال معرفة ترتيب الأهمية النسبية التي يضعها المـديرون لمـصادر واليـات الشفافية التي تسود أعمالهم، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة هي وجود اختلاف فـي الأهمية لمصادر واليات الشفافية بالعلاقة مع وجود حالة تحول في المسئوليات العامة من خلال الانتقال من التركيز على العمل الروتيني إلى العمل بموجب سياسة عامـة جديدة.

وفي دراسـة ديفيـز (Davis, 2006) بعنـوان: Corruption in public service delivery: experience from South Asia's water and sanitation sector (الفساد في تقديم الخدمات العامة: تجربة من جنوب آسـيا فـي مجال المياه والصرف الصحي) وقد هدفت الدراسة إلى تطبيق سلسلة من الإجراءات والاستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لمكافحة الفساد وزيادة الشفافية وهي مـا يلـي: إصلاح الأطر المعيارية لتبسيط الإجراءات وضمان وصول المعلومات للجمهـور،

والتوعية العامة بمبادئ الشفافية ومعالجة الفساد والمشاركة بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الرقابة المالية سيادة القانون ومؤسسات الرقابة، والتركيز على الحوافز ودور الإعلام والتعيين على أساس الجدارة،وتم تطبيق ما سبق في بلغاريا وتوصلت الدراسة إلى توفير سجلات الكترونية تضمن وصول الجمهور إلى المعلومات، وضمان الشفافية في عملية وضع الميزانية وزيادة مشاركة المواطنين في أنشطة مكافحة الفساد من خلال حملات التوعية ووسائط الإعلام.

كما قام فينستر بدراسة (Fenster.2006) بعنوان: The Opacity of Transparency (غموض الشفافية) وقد هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منهج بديل لقوانين الدولة المفتوحة التي تسمح بوجود طرق أكثر مرونة تساعد في تعزيز الجهود لتأسيس دولة أكثر انفتاحا وشعب أكثر معلوماتية، كما ركزت على أهمية إيجاد قوانين حكومية مفتوحة قائمة على الإفصاح عن المعلومات في الزمن المناسب ووضوح المعلومات وفهمها بدقة.كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الشفافية ضرورة واستحالة في الوقت نفسه، فهي ضرورية لإيجاد دولة أكثر انفتاحاً وشعب أكثر معلوماتية من خلال وجود الإفصاح عن المعلومات وهي كذلك استحالة لأنه من الصعب إيجاد حكومة كاملة الديمقراطية وشعب كامل المعرفة، فالدولة التي تفشل في تصميم نظام قادر على الإفصاح عن المعلومات اللازمة هي حكومة غير ديمقراطية ، ولهذا أكد الدراسة على أهمية إيجاد مؤسسات تقوم على تقديم حلول اكثر صرامة للمنازعات التي تنشأ بخصوص موضوع الإفصاح.

وفي دراسة جونزلازو (Gonzalez,2005) بعنوان: Democracy Transparency And Economic Policy. Theory and Evidence" (الديمقراطية، الشفافية والسياسة الاقتصادية: النظرية والأدلة) وقد هدفت الدراسة الى تحري الكيفية التي ترتبط من خلالها الخيارات الاقتصادية لصناع السياسة بالديمقراطية والشفافية، وقد عملت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الديمقراطية والشفافية والكلفة التي يتحملها الناخبون عند تحقيق التغيير السياسي بعد كل انتخابات،

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشفافية والديمقراطية ودرجة مستوى ممارستها يؤثران على شكل السياسة الاقتصادية وان مدلول ذلك يدعم الشفافية في البلدان النامية وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم معلومات موثوقة عن الوضع الاقتصادي وتحقيق تدفق أفضل للمعلومات بما يدعم ممارسة الشفافية.

وفي دراسة أجراها ميتشل (Mitchell,2004) بعنوان: Reforming and Confirming: NASDAQ principals talk about the impact of Transparency system on school Reform (إصلاح وتأكيد: مدراء ناسـداك والحديث عن تأثير نظام الشفافية في الإصلاح المدرسي) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين المشمولين ببرامج التطوير المدرسي عن تأثير الـشفافية في الإصلاح المدرسي في ولاية اوهايو الأمريكية، وقد تمت عملية جمع المعلومـات عن طريق إجراء المقابلات مع أفراد العينة، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس يدركون مفهوم الشفافية وأهدافها وينظرون لها بجدية واهتمام، كما يشعرون أن الشفافية المستندة على الأداء تقيس الأهداف المرتبطة بالتطوير بشكل أفضل.

وفي دراسة بلانكنـشب (Blankenship,2004) بعنـوان: competitive Advantage Through Business Performance Management" (ميـزة تنافسية من خلال إدارة أداء الأعمال) وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديـد كيـف أن منظمات الأعمال تستخدم الاستخبارات التنافسية ومعلومات المنظمة" ثقافتهـا ونقـاط القوة فيها وتستفيد منها في إدارة الأداء المؤسسي وبعض مؤشـرات الأداء الرئيـسة لتعزيز الميزة التنافسية. وقد اعتمدت الدراسة المنهجية المختلطة حيث تـم اسـتخدام أسلوبين لجمع البيانات من عينة الدراسة وهما الأسلوب النوعي والدراسـة الكميـة، ومن ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن النجاح والنمـو الـدائمين للـشركات المشمولة بالدراسة يمكن إرجاعه إلى قدرة تلك المنظمات في اسـتخدام المعلومـات السوقية والمعلومات المنظمية الداخلية الحالية مع خطط أعمالهم الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

وفي دراسة ستيفن وجورجيسكو (Stefan & Georgescu, 2003) بعنوان:

Transperancy of Decision Making in Public Administration (شـفافية اتخـاذ القرارات في الإدارة العامة)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مـدى ممارسـة الإدارة العامة لادوار استشارية مع المجتمع المدني كمقدمة لسن قانون للشفافية، وتـم بناء استبانة حول استجابة الهيئات والمنظمات وإمكانية الاستفادة من المـشاركة فـي العمليات الاستشارية في القطاع العام، وكان من ابـرز نتـائج هـذه الدراسـة: ان المؤسسات غير الحكومية اشتركت في أنماط متعـددة للمـشاركة الجماهيريـة وان المشاركة في الأنشطة مع الإدارة العامة كانت أفضل المشاركات لصالح صياغة قانون الشفافية كما توصلت الدراسة إلى ان وسائل الأعلام والاتـصالات الشخـصية هـي وسائل الحصول على المعلومات عن تأثير مشاركة هذه المؤسسات في رسم الـسياسة العامة للدولة وبدرجة رضا مرتفعة، كما ان مشاركة تلك المؤسـسات تعتمـد علـى الموضوعات المدرجة على أجندة الدولة وحجم المعلومات المتوفرة ممـا يزيـد مـن المشاركة ويعللها . وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة نسبة أسهام مؤسسات المجتمع المدني بشفافية في قرارات الإدارة العامة، وان يتم طرح الموضوعات علـى جـدول أعمال الدولة بشفافية عالية بما يضمن فعالية المشاركة.

وفي دراسة بيوترويسكي (Piotrowski,2003) بعنوان: Governmental Transparency And The National Performance Review : Implementing The Freedom Of Information ACT (الشفافية الحكوميـة ومراجعة الأداء الوطني :تطبيق قانون حرية المعلومات)، وقد هدفت الدراسة لتحليل اثر نتائج الإصلاحات الإدارية الفيدرالية لتطبيق قانون حرية المعلومات (FOIA) في أمريكا ، وتفحص اثر الشفافية الحكومية على تعزيز المساءلة الديمقراطية المتجـسدة في قانون حرية المعلومات، واعتمدت الدراسة على عـدد مـن مـصادر البيانـات المتضمنة لمؤشرات الأداء الرئيسية المأخوذة من الوكالات الاتحادية بالإضافة إلـى مقابلات مع موظفي قانون حرية المعلومات وطالبيـه لقيـاس حجـم شـفافية الأداء

الحكومي، ومن ابرز نتائجها أن نشاطات قانون حريـة المعلومـات كانـت أساسـاً للمبادرات الإدارية التي بدورها أصبحت تؤثر على الوظائف الحكوميـة، وبالتـالي انعكاس ايجابي على تحسين مستويات ممارسة الشفافية في الأداء الحكومي، الأمـر الذي أدى بهذه الدراسة إلى أن توصي بضرورة تحسين هذه المستويات بما يعزز مبدأ المساءلة على الأداء الحكومي.

وفي دراسة ديرنوفو (Durenv,2003) بعنوان: Essays on Corporate Transparency and Governance Practice (مقالات عن شـفافية الـشركات وممارسة الحكم) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قضايا الإدارة المؤسـسية على المستوى الجزئي من خلال استخدام البيانات الخاصة بالـصناعات والـشركات الأمريكية والعالمية وقد اقترحت الدراسة مقياسا جديدا للشفافية يـستند إلـى كميـة المعلومات التي يتم إدراجها في أسعار الأسهم، وقد تألفت الدراسة من مجموعة مـن المقالات، إحداها تتبنى مقياسا جديدا للشفافية يستند إلى مقدار التنوع المرتبط بالشركة في أسعار الأسهم، وأخرى تتحرى العلاقة بين مقياس الشفافية هذا وجـودة ميزانيـة رأس المال.

أمـا دراسـة لـي وشـوي(Lee& Choi,2003) بعنـوان: Knowledge Management Enablers, process and organizational performance :An integrative view and Empirical Examination” (إدارة المعرفة عوامل التمكـين، والعملية والأداء التنظيمي: مراجعة ودراسة ميدانية متكاملة) وقد هدفت الدراسة إلـى تطوير نموذج لربط عوامل إدارة المعرفة وقد احتوى النموذج على سبعة عناصر هي التعاون والثقة والتعلم والمركزية والصياغة والمهارات المستندة علـى التكنولوجيـا ودعم تكنولوجيا المعلومات. وكان من ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك تأثير للثقة على توليد المعرفة، كما أن هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات علـى مزيج المعرفة بالإضافة إلى أنها توصلت إلى أن الابتكار الوظيفي يمثل عنصراً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي.

ما يميز الدراسة الحالية:

ركزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم عرضها في هذه الدراسة على متغيرات الدراسة الحالية (الشفافية الإدارية، الأداء المؤسسي) كلاً على حده دون الربط بينهما بشكل مباشر، فركزت الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية على الاثر الذي تحدثه الشفافية في الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين الى جانب النزاهة والمساءلة. كما تناولت مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية وحاولت دراسات اخرى التعرف على اثر درجة تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، كما تناولت دراسات أخرى شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، ومدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، أما فيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد تناولت الدراسات السابقة اثر مجموعة من العوامل والسياسات على الأداء المؤسسي منها على سبيل المثال: إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي، وكذلك اثر كلاً من: سياسات الاختيار والتعيين و فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، كما تناولت بعض الدراسات استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الاداري وضرورات التغيير، وإستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، أما الدراسة الحالية فقد تناولت اثر الشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء)

فالأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانب الجمهور، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم) في الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وعلى حد علم الباحث فانها من الدراسات القلائل في هذا المجال التي تناولت العاملين معاً وعلى الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، وهذا ما يميزها عن سابقاتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي ينطلق مـن دراسـة الـشفافية الإدارية وأبعادها المتنوعة، والأداء المؤسسي وأبعاده، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من اجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسـات الـسابقة، وكـذلك اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية، التي جمعت بياناتها بواسطة اسـتبانه تم تطويرها لتحقيق اغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على أفراد عينـة الدراسـة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الإداريين العاملين في الأجهزة الحكوميـة العاملة في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية في جميع المـستويات الإداريـة والبالغ عددهم (5923) موظفاً، والجدول الآتي يبين عدد الموظفين الإداريين العاملين في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف:

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع العام السعودي في منطقة الجوف

الرقم	**اسم المركز في القطاع الحكومي السعودي**	**إجمالي عدد الموظفين في جميع المحافظات**
1	إمارة منطقة الجوف	1035
2	جامعة الجوف	850
3	أمانة منطقة الجوف	745
4	مديرية الشؤون الصحية	615
5	تعليم البنات في منطقة الجوف(إداريين فقط)	592
6	تعليم البنين في منطقة الجوف (إداريين فقط)	460
7	مصلحة الجمارك	310
8	فرع وزارة المالية	225
9	هيئة التحقيق والادعاء العام	205
10	فرع وزارة الزراعة	165
11	فرع وزارة العدل	140
12	فرع وزارة الشئون الإسلامية	115
13	الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	105
14	الأحوال المدنية	80
15	فرع وزارة المياه	75
16	فرع وزارة الثقافة والإعلام	73
17	مكتب العمل	49
18	الجودة والنوعية(مختبر الرقابة الغذائية)	28
19	فرع ديوان الخدمة المدنية	25
20	الهيئة العامة للغذاء والدواء(وزارة التجارة)	23
21	المواصفات والمقاييس	8
	المجموع	**5923**

المصدر (العازمي، 2011)، اثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية، رسـالة ماجـستير غيـر مناقشة ص 58).

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع (16.0%) من مجتمع الدراسة وذلك باسـتخدام الأرقام الوظيفية للعاملين في مختلف الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، بمـا مجموعـه (948) موظفاً. وزعت عليهم الاستبانات أعيد منها ما مجموعة (905) استبانات، وقد وجد أن ما مجموعة (888) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وشكلت ما نسبته (15%) من مجتمـع الدراسة، وما نسبته (93.7%) من عينة الدراسة. وفيما يلي وصفا لخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
العمر	25 سنة فأقل	150	16.9
	26-34 سنة	379	42.7
	35-44 سنة	308	34.7
	45 سنة فأكثر	51	5.7
المؤهل التعليمي	ثانوية	257	28.9
	دبلوم	130	14.6
	بكالوريوس	449	50.6
	ماجستير	39	4.4
	دكتوراه	13	1.5
الخبرة	5 سنوات فأقل	215	24.2
	6 - 11 سنوات	356	40.1
	12 - 19 سنة	235	26.5
	20 سنة فأكثر	82	9.2
المستوى الوظيفي	مدير	40	4.5
	مساعد مدير	50	5.6
	رئيس قسم	130	14.6
	موظف	668	75.2

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير العمر، أن الفئة العمرية (26-34 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (42.7%)، تلاها الفئة العمرية (35 - 44 سنة) وقد بلغت (34.7%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (16.9%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (5.7%) من أفراد عينة الدراسة، وبناء على ذلك فقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (25 سنة فأقل) على حساب الفئتين العمريتين (26-34 سنة، 35-44 سنة) فالموظفين الشباب صغار السن أكثر تصوراً لواقع الشفافية الإدارية وضرورة تطبيقها (لكونهم الأكثر حماساً ونشاطاً وقدرة في الأداء في بعض الأحيان) من نظرائهم في الفئات العمرية الأكبر، ولصالح الفئتين العمريين (35-44 سنة،45 سنة فأكثر) على حساب الفئة العمرية (26-34 سنة) وقد يكون ذلك بسبب طول مدة خدمة الموظفين في الفئتين العمريتين (35-44 سنة 45 سنة فأكثر) والتي جعلتهم قادرين على تمييز واقع الشفافية الادراية وضرورة تطبيقها مقارنة بنظرائهم الأقل عمراً.

وقد دلت النتائج إلى أن (50.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (28.9%) كانوا من حملة درجة (الثانوية)، في حين أن (14.6%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدبلوم، تلا ذلك حملة درجة الماجستير وشكلوا ما نسبته (4.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل (1.5%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدكتوراه، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظف الذي يحوز على مؤهل تعليمي اقل يشغل وظيفة إدارية أقل من نظيره الذي يشغل وظيفة إدارية أعلى أو إشرافية، مما يجعله يشعر بضرورة تطبيق الشفافية الإدارية أو أنها متوافرة بالشكل الذي يجعله يقبل نتائجها التي تتمثل في تحسين مستوى الأداء.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (40.1%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (6-11 سنة)، مقابل (26.5%) كانت مدة خدمتهم (12-19 سنة)، وان (24.2%) كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل)، في حين أن (9.2%) كانت مدة خدمتهم (20 سنة فأكثر)، ومرد هذه النتيجة إلى أن الموظفين حديثي التعيين أكثر قدرة و حماسة على الأداء مما يجعلهم قادرين على استشعار واقع الشفافية الإدارية وتطبيقها في المنظمات المبحوثة. ولصالح 20 سنة فأكثر على حساب (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 12-19 سنة) وقد يكون مرد ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة المرتفعة والذين يشغلون وظائف إدارية وإشرافية يكونون أكثر دراية بواقع الشفافية الادراية من الموظفين ذوي الخبرة الأقل.

كما دَلت النتائج أن (75.2%) من عينة الدراسة كانوا من فئة موظف، وان ما نسبته (14.6%) كانوا من فئة رئيس قسم، في حين أن ما نسبته (5.6%) كانوا مساعد مدير، وأخيراً جاءت وظيفة مدير وشكلت ما نسبته (4.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن المدراء الذين يقومون بتنفيذ السياسات الإدارية المنظمة للعمل الإداري من تخطيط وتوجيه ورقابة وإشراف أكثر قدرة على تصور واقع الشفافية الإدارية في المنظمات المبحوثة من الموظفين في المستويات الادراية الأخرى.

4.3 أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على مراجعة الأدب النظري، والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: تعلق هذا الجزء بالخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون من (25) فقرة تقيس الشفافية الإدارية، وقد تم تطوير هذا الجزء بالاعتماد على: (دراسة الشواورة،2009) حيث تم تعديلها لتتناسب وطبيعة مهام العاملين في مجتمع الدراسة، ويتضمن خمسة أبعاد هي، شفافية التشريعات وتقاس بالفقرات (1-5)، شفافية المعلومات وتقاس بالفقرات(6-10)، شفافية الاتصال الإداري وتقاس بالفقرات (11-15)، شفافية اتخاذ القرارات وتقاس بالفقرات (16-20)، شفافية تقييم الأداء وتقاس بالفقرات (21-25).

الجزء الثالث: يتكون من (16) فقرة تقيس الأداء المؤسسي، وقد تم كذلك تطوير هذا الجزء بالاعتماد على دراسة: (أبو قاعود، 2006) حيث تم تعديلها لتتناسب وطبيعة مهام العاملين في مجتمع الدراسة، ويتضمن أربعة أبعاد (الجانب المالي وتقاس بالفقرات (26-29)، جانب الجمهور وتقاس بالفقرات (30-33)، جانب العمليات الداخلية وتقاس بالفقرات (34-37)، جانب النمو والتعلم وتقاس بالفقرات (38-41).

5.3 صدق أداة الدراسة

تم استخراج دلالات صدق المحكمين من خلال عـرض أداة الدراسـة علـى (8) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعة مؤتة وجامعة الجـوف لإبـداء أرائهم وملاحظاتهم، واقتراحاتهم حول درجة تمثيل فقرات المقياس للشفافية الإدارية، والأداء المؤسسي، ومدى شموليته، وسلامة صياغتها، وقد تـم التقيـد بملاحظـات المحكمين من حيث الإضافة أو الشطب والتعديل على فقرات الأداة حتـى ظهـرت بصورتها الحالية لخدمة أغراض الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تّم إستخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتمـاد علـى معامـل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيـرات الدراسـة بجميـع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتـساق بـين فقـرات

الأداة. وقد تراوحت القيم ما بين (0.777 ـ 0.906) ويبين الجدول التالي(3) قـيم معامل الثبات.

الجدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
	شفافية التشريعات	5-1	0.903
	شفافية المعلومات	10-6	0.906
الشفافية الإدارية	شفافية الاتصال الإداري	15-11	0.905
	شفافية اتخاذ القرارات	20-16	0.887
	شفافية تقييم الأداء	25-21	0.871
	الجانب المالي	29-26	0.843
الأداء المؤسسي	جانب الجمهور	33-30	0.747
	جانب العمليات الداخلية	37-34	0.777
	جانب النمو والتعلم	41-38	0.852
	الأداة ككل	**41-1**	**0.970**

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحـصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باسـتخدام الرزمـة الإحـصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) وتـشمل مقـاييس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينـة الدراسـة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسـة تـم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولاختبار فرضيات الدراسة تم

الاعتماد على تحليـل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis)، واختبار LSD للمقارنات البعدية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

تَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مرتفع	**متوسط**	**منخفض**
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) أو أكبر فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي مابين (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) أو أقل يكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما هو واقع ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ **القرارات، شفافية تقييم الأداء)؟.**

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لواقع الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
5-1	شفافية التشريعات	3.34	1.04	2	متوسط
10-6	شفافية المعلومات	3.35	0.97	1	متوسط
15-11	شفافية الاتصال الإداري	3.23	1.00	4	متوسط
20-16	شفافية اتخاذ القرارات	3.22	0.96	5	متوسط
25-21	شفافية تقييم الأداء	3.25	0.92	3	متوسط
25-1	الشفافية الإدارية	3.28	0.87	-	متوسط

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.87804)، واحتل بعد شفافية المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35)، تلاه بعد شفافية التشريعات بمتوسط حسابي (3.34)، وجاء في المرتبة الثالثة، بعد شفافية تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.25)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد شفافية الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (3.23)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد شفافية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.22). وهذه النتيجة يمكن ردها إلى حرص المنظمات المبحوثة على تطبيق الأنظمة واللوائح الناظمة للعمل الإداري، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمحاسبة والمراقبة المستمرة من قبل الجهات الرقابية في المملكة، كما أن تلك المنظمات قد عملت على صياغة التشريعات لتكون أكثر مرونة ووضوحاً وفهماً، وفي متناول الجميع موظفين ومستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، وما يزيد من توافر الشفافية

الإدارية التدفق المستمر للمعلومات الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية لتحـسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل الشفافية الإدارية بـصورة منفردة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لشفافية التشريعات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تتسم التشريعات في دائرتي بالحداثة	3.2658	1.25510	5	متوسط
2	تمتاز التشريعات في دائرتي بالوضوح	3.4820	1.19644	1	متوسط
3	تتسم التشريعات في دائرتي بأنها معلنة	3.2736	1.29890	4	متوسط
4	تمتاز التشريعات في دائرتي بالبساطة	3.3761	1.24296	2	متوسط
5	تتسم إجراءات العمل في دائرتي بالمرونة	3.3153	1.14836	3	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.3426**	**1.04336**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن واقع شفافية التشريعات قد بلغ (3.3426) بانحراف معياري (1.04336)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (2) (تمتاز التشريعات في دائرتي بالوضوح) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (1) (تتسم التشريعات في دائرتي بالحداثة) في المرتبة الأخيرة. ومن تلك النتائج نستطيع القول بأن صياغة التشريعات كتبت باسلوب واضح بعيد عن الغموض وهذه ميزة لها ، اما المأخذ عليها من نتاج تصورات المبحوثين هو عدم تحديث التشريعات وتطويرها بما يتناسب ويتلاءم مع المتغيرات المتسارعة وعليه فاننا نحث الجهاز الحكومي على ضرورة العمل على تطوير ومراجعة مستمرة للتشريعات.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لشفافية المعلومات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	يوجد تدفق مستمر في المعلومات الرسـمية بين مختلف المستويات الإدارية في دائرتي.	3.38	1.18	**2**	**متوسط**
7	تتسم المعلومات المتوافرة لدى المـوظفين فيما يتعلق بإعمالهم بالدقة.	3.38	1.10	**1**	**متوسط**
8	يستطيع الموظفين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة وسرعة	3.23	1.09	**5**	**متوسط**
9	تمتاز المعلومات المتوافرة لدى المـوظفين فيما يتعلق بإعمالهم في دائرتي بالحداثة.	3.38	1.15	**3**	**متوسط**
10	تتوفر لدى الموظفين في دائرتي معلومـات كافية حول أدائهم لأعمالهم.	3.36	1.162	**4**	**متوسط**
-	المتوسط الحسابي العام	3.35	.970	-	متوسط

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن واقع شفافية المعلومات قد بلغ (3.3500) بانحراف معياري (0.97353)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (7) (تتسم المعلومات المتوافرة لدى الموظفين فيما يتعلق بإعمالهم بالدقة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (8) (يستطيع الموظفين الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة وسرعة) في المرتبة الأخيرة. وبقراءة سريعة لهذه النتائج نستطيع القول بأن دقة المعلومات المتوفرة لدى الموظفين تعتبر ميزة مهمة ، الا انه يؤخذ عليها صعوبة الحصول على هذه المعلومات الدقيقة بالسهولة والسرعة المطلوبة ولهذا فاننا بحاجة الى تسهيل اجراءات الحصول على المعلومات وتبسيطها.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لشفافية الاتصال الإداري

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	تعمل دائرتي في ظل نظام اتصال مفتـوح متاح لجميع الموظفين.	3.31	1.15	**2**	**متوسط**
12	تشجع دائرتي موظفيها على التعبيـر عـن أفكارهم بكل جرأة وحرية.	3.13	1.28	**4**	**متوسط**
13	تستخدم دائرتي وسـيلة الاتـصال التـي تتناسب مع قدرات الموظفين ومستوياتهم.	3.24	1.19	**3**	**متوسط**
14	تتقبـل دائرتـي ملاحظـات المـوظفين واقتراحاتهم وتعمل على تبنيها.	3.12	1.13	**5**	**متوسط**
15	تتيح دائرتي للمـوظفين مراجعـة الإدارة العليا عند مواجهة مشاكل في سير العمل.	3.34	1.10	**1**	**متوسط**
-	المتوسط الحسابي العام.	3.23	1.0009	-	متوسط

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن واقع شفافية الاتصال الإداري قد بلغ (3.2315) بانحراف معياري (1.00092)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (تتيح دائرتي للموظفين مراجعة الإدارة العليا عند مواجهة مشاكل في سير العمل) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (14) (تتقبل دائرتي ملاحظات الموظفين واقتراحاتهم وتعمل على تبنيها) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتائج على ان الإدارة العليا وان كانت تتيح للموظفين مراجعتها عند مواجهة مشاكل في سير العمل بشكل مميز، إلا إن الاستجابة وردة الفعل من قبلها تكون اقل من المتوقع والمأمول، ولهذا فان الإدارة العليا باستقبالها للموظفين والاستماع لمشاكلهم في العمل هي تعمل على امتصاص المشكلة والتنفيس عنها ولا تتعدى ذلك إلى ايجاد حلول مباشرة وجدية لتلك المشاكل

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لشفافية اتخاذ القرارات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16	تمتاز القرارات التي تتخذها دائرتي بأنهـا معلنة للجميع.	3.21	1.25	**2**	**متوسط**
17	تتسم إجراءات عملية اتخاذ القرارات فـي دائرتي بأنها بسيطة.	3.31	1.04	**5**	**متوسط**
18	تقوم عملية اتخاذ القرارات في دائرتي على مبادئ مشاركة الموظفين.	3.06	1.20	**1**	**متوسط**
19	تتم عملية اتخاذ القرارات في دائرتي وفـق أسس علمية.	3.24	1.13	**3**	**متوسط**
20	تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعـة مـن جراء اتخاذ القرارات.	3.28	1.15	**4**	**متوسط**
-	المتوسط الحسابي العام.	3.2232	.964140	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن واقع شفافية اتخاذ القرارات قد بلغ (3.2232) بانحراف معياري (0.96414)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (18) (تقوم عملية اتخاذ القرارات في دائرتي على مبادئ مشاركة الموظفين) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (17) (تتسم إجراءات عملية اتخاذ القرارات في دائرتي بأنها بسيطة) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كون عملية اتخاذ القرارات تقوم على مباد مشاركة الموظفين جاءت مرتفعة فان ذلك مدعاة الى ان تتسم إجراءات عملية اتخاذ القرارات بانها بسيطة بحظ قليل ومرتبة ضعيفة والسبب في ذلك منطقي من وجهة نظر الباحث ويرجع الى ان محاولة التوفيق بين وجهات النظر المتعددة غالبا

ما ينتج عنه اتخاذ قرارات معقدة ولهذا فالجمع بين وجهات نظر والتقريب بينها للوصول الى اطار توافقي لايتوقع معها بساطة وشفافية في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لشفافية تقييم الأداء

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين في دائرتي بالموضوعية.	3.46	1.08	1	متوسط
22	ترتبط بنود تقييم أداء الموظفين بمتطلبات انجاز وظائفهم.	3.41	1.06	2	متوسط
23	تقوم عملية تقييم أداء الموظفين في دائرتي على أسس واضحة.	3.29	1.14	3	متوسط
24	يتم تزويد الموظفين في دائرتي بنتائج تقييم أدائهم.	3.13	1.19	4	متوسط
25	تتيح دائرتي للموظفين الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم.	2.97	1.18	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.2592	.920	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن واقع شفافية تقييم الأداء قد بلغ (3.2592) بانحراف معياري (0.92221)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (21) (تتسم عملية تقييم أداء الموظفين في دائرتي بالموضوعية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (25) (تتيح دائرتي للموظفين الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان كون عملية تقييم اداء الموظفين تتم بموضوعية اكد عليها المبحوثين فان الاعتراض على نتائج التقييم عندئذ هي مضيعة للوقت والجهد وليس لها ما يبررها ولهذا وجودها في المرتبة الاخيرة من وجهة نظر الباحث جاء منطقيا .

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف من وجهة نظر المبحوثين؟.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26-29	الجانب المالي	3.53	0.88	1	مرتفع
30-33	جانب الجمهور	3.40	0.74	2	متوسط
34-37	جانب العمليات الداخلية	3.32	0.81	4	متوسط
38-41	جانب النمو والتعلم	3.36	0.89	3	متوسط
1-25	الأداء المؤسسي	3.40	0.69	-	متوسط

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (10) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد مستوى الأداء المؤسسي قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.4062)، وانحراف معياري (0.69336)، واحتل الجانب المالي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5304)، تلاه جانب الجمهور بمتوسط حسابي (3.4051)، وجاء في المرتبة الثالثة، جانب النمو والتعلم بمتوسط حسابي (3.3626)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة جانب العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.3266). ويمكن تفسير هذه النتيجة كون الهدف النهائي للمنظمات المبحوثة تقديم خدمات أكثر وبجودة أعلى لزيادة رضا الجمهور وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن تلك المنظمات تحرص على التغذية الراجعة من الجمهور عن مستوى الأداء، ولتحقيق أهداف المنظمة تقوم المنظمات المبحوثة بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تلعب دورا مها في ذلك، كما أن إدارات المنظمات المبحوثة تقوم بالتعامل مع المستجدات البيئية

والاستفادة من الفرص وتجاوز التهديدات البيئية بأسلوب التعلم التنظيمـي فـي حـل المشاكل والعمل على تحديث السبل التكنولوجيا بما يتواكب مع متطلبات الوظيفة التي تنعكس بالنهاية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لتـصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد مستوى الأداء المؤسسي بصورة منفردة.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للجانب المالي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
26	يزيد التمويل من قدرة دائرتي على تقـديم خدمات أكثر بجودة أعلى.	3.7128	1.23358	2	مرتفع
27	يلعب الأداء المالي دورا في رضا الجمهور وتحقيق أهداف دائرتي.	3.9077	1.06414	1	مرتفع
28	توجد تسهيلات في تمويل أعمال دائرتـي وبرامجها المختلفة.	3.2320	1.00068	4	متوسط
29	تعمل دائرتي على تقييم أثر أنفاقها المـالي في المجالات المتنوعة.	3.2691	.991890	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.5304	.8879900	-	مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن الجانب المالي قد بلغ (3.5304) بانحراف معياري (0.887990)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (27) (يلعب الأداء المالي دورا في رضا الجمهور وتحقيق أهداف دائرتي) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (28) (توجد تسهيلات في تمويل أعمال دائرتي وبرامجها المختلفة) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال القول بان توفر دعم مالي للجهاز الحكومي يسهم بالرقي

وتحقيق التميز في تقديم الخدمة للمتلقي مما يلبي احتياجاته ويحقق له درجة من الرضا المنشود، وفيما يتعلق بحصول وجود تسهيلات في تمويل أعمال دائرتي وبرامجها المختلفة في المرتبة الأخيرة فهذا يعود الى الأنظمة الصارمة والدقيقى على الجوانب المالية في الجهاز والذي يخضع تحت وطأة الأجهزة الرقابية والمتابعة، الامر الذي يخلق دوائر متلاحقة من البيروقراطية تحد من تسهيل عمليات التمويل.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لجانب الجمهور

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
30	تتفاوت شرائح المتعـاملين مـع دائرتـي اجتماعيا	3.91	.900	1	مرتفع
31	تهتم دائرتي بآراء ومقترحـات الجمهـور حول الخدمات التي تقدمها.	3.38	.940	2	متوسط
32	تحضى دائرتي بسمعة جيـدة فـي أدائهـا لأعمالها من قبل الجمهور المتعامل معها.	3.30	.990	3	متوسط
33	يتوفر في دائرتي دليل للمـواطن يـشرح الخدمات التي تقدمها للجمهور.	3.00	1.11	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.40	.740	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن جانب الجمهور قد بلغ (3.4051) بانحراف معياري (0.74991)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (30) (تتفاوت شرائح المتعاملين مع دائرتي اجتماعيا) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (33) (يتوفر في دائرتي دليل للمواطن يشرح الخدمات التي تقدمها للجمهور) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان تفاوت شرائح المتعاملين اجتماعيا جاء في المرتبة الاولى كنتيجة

منطقية كوننا نتناول الأجهزة الحكومية، اما فيما يتعلق بتوفر دليل يشرح الخدمات والذي حل في المرتبة الأخيرة، فهذا يشير الى ضعف وتقصير في تنشيط وتفعيل الإدارة العليا لدور الإدارة المسؤولة عن مثل تلكم الأنشطة والبرامج وهي عادة إدارة العلاقات العامة بالجهاز الحكومي.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لجانب العمليات الداخلية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
34	تلعب العمليات الداخلية في تخطيط وتنظيم وتوجيـه ورقابـة دورا مهمـا فـي أداء المنظمة.	3.50	1.02	1	مرتفع
35	يعتبر الأداء الجيد لأعمال دائرتي هو نتيجة لقرارات الإدارة العليا.	3.38	1.11	2	متوسط
36	تهتم عمليات التشغيل الداخلي في دائرتـي في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها.	3.21	1.07	3	متوسط
37	يتم تحسين إجراءات العمل وتطويرها وفقا لوصف وتوصيف الوظائف.	3.19	.980	4	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.32	.810	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن جانب العمليات الداخلية قد بلغ (3.3266) بانحراف معياري (0.81353)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (34) (تلعب العمليات الداخلية في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دورا مهما في أداء المنظمة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (37) (يتم تحسين إجراءات العمل وتطويرها وفقا لوصف وتوصيف الوظائف) في المرتبة الأخيرة. وتفسير هذه النتيجة يبين ان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تحظى بما هو مفترض من الإدارة العليا الاهتمام بها لأنها

بمثابة البرواز الخارجي الذي يضم داخله جميع الأنشطة والعمليات، وأما تحسين إجراءات العمل وتطويرها وفقا لوصف وتوصيف الوظائف والذي حل في المرتبة الأخيرة فهو يشير الى البطء في تطوير مثل هذه التوجهات لارتباطها بإدارات خارجية ووزارات أخرى كوزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية ووزارة العمل والصعوبة في التنسيق وسرعة الانجاز تكون هي السمة الغالبة عندئذ.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لجانب النمو والتعلم

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
38	تحرص دائرتي على تحديث وسائل وأساليب تقديم خدماتها.	3.47	.990	2	متوسط
39	تحاول دائرتي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الاستفادة من خدماتها.	3.53	.990	1	مرتفع
40	تسمح دائرتي بالتقدم الوظيفي للموظفين عند حصولهم على مؤهلات جديدة.	3.19	1.15	4	متوسط
41	تهتم دائرتي في وضع خطط ومشاريع لتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها	3.24	1.14	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.36	.890	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن جانب النمو والتعلم قد بلغ (3.3626) بانحراف معياري (0.89325)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (39) (تحاول دائرتي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الاستفادة من خدماتها) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (40) (تسمح دائرتي بالتقدم الوظيفي للموظفين عند حصولهم على مؤهلات جديدة) في المرتبة الأخيرة. ويمكن ان تفسر هذه النتيجة من خلال الاعتماد الشبه كلي على

التقنيات الحديثة في كافة الإعمال الإدارية ومع توفر الإمكانات المادية فمـن المنطقـي ان تحرص الدائرة على استخدام التكنولوجيا، اما فيما يتعلق بالسماح بالتقدم الوظيفي للموظفين عند الحصول على المؤهلات الجديدة فهذا يعود الى لوائح وتشريعات اما ان يكون غائبـا عنها تماما مثل هذا التوجه او لوائح وتشريعات قاصرة حقيقة عن هذا الجانب.

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسـة، تـم إجـراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عـدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبـار التبـاين المـسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانـات للتوزيـع الطبيعـي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
شفافية التشريعات	4.172	0.240	0.241 -
شفافية المعلومات	4.943	0.202	0.402 -
شفافية الاتصال الإداري	3.172	0.315	0.457 -
شفافية اتخاذ القرارات	4.168	0.240	0.411 -
شفافية تقييم الأداء	2.229	0.449	0.176 -

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التبـاين (VIF) لجميـع أبعـاد المتغيـر المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.229 -4.943)، وأن قيم اختبار التبـاين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.202 -0.449) ويعد هـذا مؤشـراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتـواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضـيات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α ≥0.05) للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقيـيم الأداء) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجانب المالي، جانب الجمهـور، جانـب العمليـات الداخلية، جانب النمو والتعلم) في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكـة العربية السعودية.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		232.510	5	46.502		
الخطأ	0.545	193.919	882	.220	**211.505***	**0.000**
الكلي		426.430	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (16) إلى صـلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة (α≥ 0.05)، للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (شفافية التشريعات، شـفافية

المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شـفافية تقيـيم الأداء) على الأداء المؤسسي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغـة (211.505) عنـد مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). كما تبـين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر مـا مقداره (54.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نـرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للشفافية الإداريـة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شـفافية الاتـصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) علـى الأداء المؤسـسي فـي الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي

أبعاد الشفافية الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
شفافية التشريعات	0.015	0.031	0.022	0.481	0.630
شفافية المعلومات	0.152	0.036	0.214	*4.229	0.000
شفافية الاتصال الإداري	0.060	0.028	0.086	*2.125	0.034
شفافية اتخاذ القرارات	0.221	0.033	0.307	*6.625	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.141	0.025	0.188	*5.538	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (شفافية المعلومات، شفافية الاتـصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التـوالي ذوات تـأثير دال

إحصائياً في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (شفافية التشريعات) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

الجدول رقم (18)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال أبعاد الشفافية الإدارية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
شفافية اتخاذ القرارات	0.486	28.96*	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.525	8.48*	0.000
شفافية المعلومات	0.543	5.84*	0.000
شفافية الاتصال الإداري	0.510	2.22*	0.026

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الشفافية الإدارية في الأداء المؤسسي، يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد شفافية اتخاذ القرارات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تلاه بعد شفافية تقييم الأداء الذي فسر مع بعد شفافية اتخاذ القرارات ما مقداره (52.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تلاه بعد شفافية المعلومات الذي فسر مع بعدي (شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) ما مقداره (54.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ثم جاء بعد شفافية الاتصال الإداري الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما

مقداره (54.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وقد خرج بعد التشريعات من معادلة الانحدار لعدم أهميته إحصائيا.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05)للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الجانب المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.325	229.88	5	45.97	*86.36	0.000
الخطأ		469.54	882	.532		
الكلي		699.42	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (19) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الجانب المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (86.364) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (32.5%) من التباين في المتغير التابع (الجانب المالي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للـشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتـصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الجانب المالي كأحـد أبعـاد الأداء المؤسسي.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في الجانب المالي

أبعاد الشفافية الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
شفافية التشريعات	0.230	0.048	0.271	*4.801	0.000
شفافية المعلومات	0.116	0.056	0.127	*2.077	0.038
شفافية الاتصال الإداري	0.066	0.044	0.074	1.508	0.132
شفافية اتخاذ القرارات	0.193	0.052	0.210	*3.721	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.081	0.040	0.084	*2.040	0.042

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) ومن متابعـة معـاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الجانب المالي) بدلالـة وارتفاع قيم (t) المحـسوبة الظـاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقـيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (شفافية الاتصال الإداري) في المتغير التابع (الجانب المالي)، ومعنى ذلك أن عناصر المتغير المستقل (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) تؤثر بشكل متوسط على تحسين الجانب المالي كعنصر

من عناصر الأداء المؤسسي، كما توصلت الدراسة إلى ان بعـد شـفافية الاتـصال الإداري لا يؤثر في الجانب المالي.

الجدول رقم (21)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالجانب المالي من خلال أبعاد الشفافية الإدارية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
شفافية التشريعات	0.294	19.20*	0.000
شفافية اتخاذ القرارات	0.321	5.98*	0.000
شفافية المعلومات	0.324	1.97*	0.049

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الشفافية الإدارية في الجانب المالي، يوضح الجدول رقم (21) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتـل بعد شفافية التشريعات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (29.4%) مـن التبـاين فـي المتغير التابع (الجانب المالي)، تلاه بعد شفافية اتخاذ القرارات الذي فسر مـع بعـد شفافية التشريعات ما مقداره (32.1%) من التباين في المتغير التابع (الجانب المالي)، تلاه بعد شفافية المعلومات الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (32.4%) مـن التباين في المتغير التابع (الجانب المالي)، حيث خرج من معادلة الانحـدار بعـدي شفافية الاتصال الإداري وشفافية تقييم الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$)للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التـشريعات، شـفافية المعلومـات،

شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب الجمهور كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.363	182.648	5	36.530	*101.904	0.000
الخطأ		316.171	882	0.358		
الكلي		498.819	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (22) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب الجمهور كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (101.904) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع (جانب الجمهور)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب الجمهور كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في جانب الجمهور

أبعاد الشفافية الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
شفافية التشريعات	0.016	0.039	0.023	0.412	0.681
شفافية المعلومات	0.060	0.046	0.078	1.308	0.191
شفافية الاتصال الإداري	0.009	0.036	0.012	0.251	0.802
شفافية اتخاذ القرارات	0.195	0.043	0.251	*4.584	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.248	0.033	0.305	*7.627	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقيـيم الأداء) علـى التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جانب الجمهور) بدلالـة وارتفاع قـيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≥0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثـر دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شـفافية الاتـصال الإداري) في المتغير التابع (جانب الجمهور) ويمكن تفسير هذه النتيجـة هـو الانعكـاس المباشر لبعدي شفافية اتخاذ القرارات وشفافية تقييم الأداء على أداء الموظفين الذين يقومون بتقديم الخدمة للمتلقي بشكل مباشر.

الجدول رقم (24)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بجانب الجمهور من خلال أبعاد الشفافية الإدارية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
شفافية تقييم الأداء	0.308	19.863	0.000
شفافية اتخاذ القرارات	0.312	8.775	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الشفافية الإدارية فـي جانـب الجمهـور، يوضح الجدول رقم (24) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد شفافية تقييم الأداء المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 30.8% من التباين فـي المتغير التابع (جانب الجمهور)، تلاه بعد شفافية اتخاذ القرارات الذي فسر مع بعـد شفافية تقييم الأداء ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع (جانب الجمهور) وقد خرج من معادلة الانحدار أبعاد (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شـفافية الاتصال الإداري) لعدم أهميتها إحصائيا.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة (α ≥0.05) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شـفافية المعلومـات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانـب العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.489	287.953	5	57.591	*169.832	0.000
الخطأ		299.090	882	0.339		
الكلي		587.043	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (25) إلى صـلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة (α ≥0.05)، للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية

الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (169.832) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≥0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (48.9%) من التباين في المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥0.05) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في جانب العمليات الداخلية

أبعاد الشفافية الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
شفافية التشريعات	0.066	0.038	0.085	1.725	0.085
شفافية المعلومات	0.143	0.045	0.171	*3.203	0.001
شفافية الاتصال الإداري	0.112	0.035	0.138	*3.230	0.001
شفافية اتخاذ القرارات	0.176	0.041	0.208	*4.247	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.303	0.032	0.343	*9.571	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التوالي ذوات تأثير دال

إحصائياً في المتغير التابع (جانب العمليات الداخليـة) بدلالـ ـة وارتفـاع قـيم (t) المحسوبة الظاهرة فـي الجدول السابق عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.05$) والقـوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عـدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (شفافية التشريعات) في المتغير التـابع (جانب العمليات الداخلية).

الجدول رقم (27)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بجانب العمليات الداخلية من خلال أبعاد الشفافية الإدارية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
شفافية تقييم الأداء	0.40	24.70*	0.000
شفافية اتخاذ القرارات	0.47	10.74*	0.000
شفافية الاتصال الإداري	0.48	3.79*	0.000
شفافية المعلومات	0.48	2.70*	0.007

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الشفافية الإدارية فـي جانـب العمليـات الداخلية، يوضح الجدول رقم (27) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل فـي معادلـة الانحدار، فقد أحتل بعد شفافية تقييم الأداء المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية)، تـلاه بعـد شـفافية اتخـاذ القرارات الذي فسر مع بعد شفافية تقييم الأداء ما مقداره (47.6%) من التباين فـي المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية)، ثم دخل بعد شفافية الاتصال الإداري الـذي فسر مع بعدي الشفافية الإدارية(شفافية تقيم الأداء، شفافية اتخاذ القرارات) ما مقدراه (48.5%) من التباين في المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية)، وأخيراً دخل بعـد

الشفافية الإدارية شفافية المعلومات الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقدراه (48.9%) من التباين في المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية)، وقد خرج بعد شفافية التشريعات من معادلة الانحدار لعدم أهميته إحصائيا.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥0.05) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		284.207	5	56.841		
الخطأ	0.401	423.531	882	0.480	*118.372	0.000
الكلي		707.739	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (28) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05)، للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (118.372) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≥0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الشفافية الإدارية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (40.1%) من التباين في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج

الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) للشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في جانب النمو والتعلم.

أبعاد الشفافية الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
شفافية التشريعات	0.121	0.046	0.141	*2.658	0.008
شفافية المعلومات	0.289	0.053	0.315	*5.438	0.000
شفافية الاتصال الإداري	0.051	0.041	0.057	1.232	0.218
شفافية اتخاذ القرارات	0.320	0.049	0.345	*6.485	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.094	0.038	0.097	*2.506	0.012

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≥0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (شفافية الاتصال الإداري) في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم).

الجدول رقم (30)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بجانب النمو والتعلم **من خلال أبعاد الشفافية الإدارية.**

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
شفافية اتخاذ القرارات	0.366	22.59*	0.000
شفافية المعلومات	0.393	6.29*	0.000
شفافية تقييم الأداء	0.396	2.28*	0.023
شفافية التشريعات	0.401	2.49*	0.013

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الشفافية الإدارية في جانب النمو والـتعلم، يوضح الجدول رقم (30) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد شفافية اتخاذ القرارات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.6%) من التباين في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم)، تلاه بعد شفافية المعلومات الذي فسر مع بعد شفافية اتخاذ القرارات ما مقداره (39.3%) من التباين في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم)، ثم دخل بعد شفافية تقييم الأداء الإداري الذي فـسر مـع بعـدي الـشفافية الإدارية(شفافية اتخاذ القرارات، شفافية المعلومات) ما مقدراه (39.6%) من التباين في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم)، وأخيراً دخل بعد الشفافية الإداريـة شـفافية التشريعات الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقدراه (40.1%) من التباين في المتغيـر التابع (جانب النمو والتعلم) ، وقد خرج بعد شفافية الاتـصال الاداري مـن نمـوذج تحليل الانحدار لعدم أهميته إحصائيا.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين في الأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف للشفافية الإدارية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للشفافية الإدارية تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة ،المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	25 سنة فأقل	3.5600	.821390
	26-34 سنة	3.0901	.803930
	35-44 سنة	3.3584	.957410
	45 سنة فأكثر	3.4165	0.76592
المؤهل التعليمي	ثانوية	3.5021	0.86403
	دبلوم	3.4455	0.82616
	بكالوريوس	3.1567	0.88166
	ماجستير	2.8062	0.75653
	دكتوراه	3.0031	0.39343
الخبرة	5 سنوات فأقل	3.4071	0.88624
	6- 11 سنة	3.2282	0.87965
	12-19 سنة	3.1139	0.83409
	20 سنة فأكثر	3.6620	0.82693
المستوى الوظيفي	مدير	3.7100	0.61601
	مساعد مدير	3.1576	0.86802
	رئيس قسم	3.3778	1.03311
	موظف	3.2461	0.85208

يتضح من الجدول السابق (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجـراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (32)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	28.266	3	9.422	12.705	0.000
	خلال المجموعات	655.564	884	.742		
	الإجمالي	683.830	887			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	32.818	4	8.204	*11.128	0.000
	خلال المجموعات	651.013	883	0.737		
	الإجمالي	683.830	887			
الخبرة	بين المجموعات	22.874	3	7.625	*10.197	0.000
	خلال المجموعات	660.957	884	0.748		
	الإجمالي	683.830	887			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	10.155	3	3.385	*4.442	0.004
	خلال المجموعات	673.675	884	0.762		
	الإجمالي	683.830	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق (32) وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية تعود لمتغير العمر، ولتحديد مصادر الفروق تـم إجـراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (25 سنة فأقل) على حساب الفئتين العمريتين (26-34 سنة، 35-44 سنة)، ولصالح الفئتين العمريين (35-44

سنة، 45 سنة فأكثر) على حساب الفئة العمرية (26-34 سنة)، والجدول التالي رقم (33) يبين النتائج:

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للشفافية الإدارية وفقا لمتغير العمر

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-34 سنة	35-44 سنة	45 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.5600	-	0.46*	0.20*	0.14
26-34 سنة	3.0901	-	-	-0.26*	-0.32*
35-44 سنة	3.3584	-	-	-	-0.05
45 سنة فأكثر	3.4165	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).**

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحـو الـشفافية الإدارية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتمادا على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≥0.05). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبـار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح ثانوية عامة على حساب (بكـالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ولصالح الدبلوم على حـساب (بكـالوريوس، ماجـستير)، ولـصالح البكالوريوس على الماجستير، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (34)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للشفافية الإدارية وفقا لمتغير المؤهل التعليمي

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ثانوية	3.5021	-	0.05	0.34*	0.69*	0.49*
دبلوم	3.4455	-	-	0.28*	0.63*	0.44
بكالوريوس	3.1567	-	-	-	0.35*	0.15
ماجستير	2.8062	-	-	-	-	-0.19
دكتوراه	3.0031	-	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية تعود لمتغير الخبرة، اعتمادا على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح 5 سنوات على حساب (6-10 سنوات، 12-19 سنة)، ولصالح 20 سنة فأكثر على حساب (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 12-19 سنة)، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (35)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للشفافية الإدارية وفقا لمتغير الخبرة

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6- 11 سنة	12-19 سنة	20 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.4071	-	0.17*	0.29*	-0.25*
6- 11 سنة	3.2282	-	-	0.11	-0.43*
12-19 سنة	3.1139	-	-	-	-0.54*
20 سنة فأكثر	3.6620	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وقد أشارت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الشفافية الإدارية تعود لمتغير المستوى الوظيفي، اعتمادا على معنوية قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت

الفروق لصالح مدير على حساب (مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)، والجـدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للشفافية الإدارية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	موظف
مدير	3.7100	-	0.55	0.33	0.46
مساعد مدير	3.1576	-	-	-0.22	-0.08
رئيس قسم	3.3778	-	-	-	0.13
موظف	3.2461	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين في الأجهزة الحكومية بمنطقـة الجـوف لـلأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة ،المستوى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	25 سنة فأقل	3.5600	0.565550
	26-34 سنة	3.0901	0.719710
	35-44 سنة	3.3584	0.728250
	45 سنة فأكثر	3.4165	0.515970
المؤهل التعليمي	ثانوية	3.4886	0.67559
	دبلوم	3.4769	0.51186
	بكالوريوس	3.3715	0.75624
	ماجستير	3.1474	0.50358
	دكتوراه	3.0433	0.47282
الخبرة	5 سنوات فأقل	3.4145	0.67930
	6- 11 سنة	3.3903	0.74134
	12-19 سنة	3.3585	0.67941
	20 سنة فأكثر	3.5899	0.51108
المستوى الوظيفي	مدير	3.6141	0.48223
	مساعد مدير	3.3988	0.73409
	رئيس قسم	3.6043	0.75464
	موظف	3.3557	0.68059

يتضح من الجدول السابق (37) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجـراء تحليـل التبـاين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (38)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي الإدارية تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	6.847	3	2.282	*4.809	0.003
	خلال المجموعات	419.583	884	0.475		
	الإجمالي	426.430	887			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	7.258	4	1.814	*3.822	0.004
	خلال المجموعات	419.172	883	0.475		
	الإجمالي	426.430	887			
الخبرة	بين المجموعات	3.408	3	1.136	2.374	0.069
	خلال المجموعات	423.022	884	0.479		
	الإجمالي	426.430	887			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	8.536	3	2.845	*6.019	0.000
	خلال المجموعات	417.894	884	0.473		
	الإجمالي	426.430	887			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير العمر، ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (25 سنة فأقل، 35-44 سنة، 45 سنة فأكثر) على حساب الفئة العمرية (26-34 سنة)، والجدول التالي رقم (39) يبين النتائج

الجدول رقم (39)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي وفقا لمتغير العمر

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-34 سنة	35-44 سنة	45 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.5600	-	0.18*	0.02	-0.06
26-34 سنة	3.0901	-	-	-0.15*	-0.25*
35-44 سنة	3.3584	-	-	-	-0.09
45 سنة فأكثر	3.4165	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتمادا على معنويـة قـيم (F) المحـسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح ثانوية عامة على حساب (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ولصالح الدبلوم على حساب (بكالوريوس، ماجستير)، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (40)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي وفقا لمتغير المؤهل التعليمي

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ثانوية	3.5021	-	0.01	0.11	0.34	0.44
دبلوم	3.4455	-	-	0.10	0.32	0.43
بكالوريوس	3.1567	-	-	-	0.22	0.32
ماجستير	2.8062	-	-	-	-	0.10
دكتوراه	3.0031	-	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وقد بينت النتائج الواردة في الجدول (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير الخبرة، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05). وقد أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير المستوى الوظيفي، اعتمادا على معنوية قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح مدير ورئيس قسم على حساب (موظف)، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (41)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	موظف
مدير	3.7100	-	0.21	0.009	0.25*
مساعد مدير	3.1576	-	-	-0.20	0.04
رئيس قسم	3.3778	-	-	-	0.24*
موظف	3.2461	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

1. توصلت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين للفقرات أبعاد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) قد جاءت متوسطة، واحتل بعد شفافية المعلومات المرتبة الأولى، تلاه بعد شفافية التشريعات، وجاء في المرتبة الثالثة، بعد شفافية تقييم الأداء، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد شفافية الاتصال الإداري، وجاء في

المرتبة الخامسة والأخيرة بعد شفافية اتخاذ القرارات. وهذه النتيجة يمكن ردها إلى حرص المنظمات المبحوثة على تطبيق الأنظمة واللوائح الناظمة للعمـل الإداري، وخضوع الممارسات الإداريـة والـسياسات للمحاسـبة والمراقبـة المستمرة من قبل الجهات الرقابية في المملكة، كما أن تلك المنظمات قد عملت على تحديث التشريعات لتكون أكثر مرونة ووضوحاً وفهماً، وفـي متنـاول الجميع موظفين ومستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، وما يزيد من توافر الشفافية الإدارية التدفق المستمر للمعلومات الرسمية بـين مختلـف المستويات الإدارية لتحسين عملية اتخاذ القـرارات وزيـادة مـستوى الأداء الفردي والمؤسسي. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الـشمري، 2009) التي بينت إحداها أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات الـسعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع بعـض نتائج دراسة (الطراونة، 2008) التي بينت أن تصورات أفراد عينة الدراسـة لكل من درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سـتيفنز (Stephens, 2007) التـي بينت الأسباب التي تؤكد ضرورة ممارسة الشفافية والمشاركة المؤسسية وبأن المنظمات التي تمارس الشفافية في بياناتها تمنح ميزة وقيمة لجمهورها، كمـا توصلت الدراسة إلى أن للشفافية انعكاس ايجابي على كلفة إدارة بيانات تلـك المنظمات. ونتيجة دراسة (Anetta,2007) التي كان من ابرز النتائج التـي توصلت اليها هذه الدراسة أن الجامعات الهنغارية أبدت اهتمـام أكثـر مـن نظيراتها السلوفاكية بالإصلاح المؤسسي وزيـادة الـشفافية وتعزيـز آليـات المراقبة، كما توصلت إلى أن الفساد الإداري والمالي يعتبران أهـم معوقـات تطبيق الشفافية في التعليم العالي. كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجـة دراسـة (Davis, 2006) التي توصلت أن توفير سجلات الكترونية تـضمن وصـول الجمهور إلى المعلومات، وضمان الشفافية في عملية وضع الميزانيـة وزيـادة

مشاركة المواطنين في أنشطة مكافحة الفساد من خلال حملات التوعية ووسائط الإعلام. ونتائج دراسة (Stefan & Georgescu, 2003) التـي بينـت أن المؤسسات غير الحكومية اشتركت في أنماط متعددة للمشاركة الجماهيرية وان المشاركة في الأنشطة مع الإدارة العامة كانت أفـضل المـشاركات لـصالح صياغة قانون الشفافية كمـا توصـلت الدراسـة إلـى أن وسـائل الإعـلام والاتصالات الشخصية هي وسائل الحصول على المعلومات عن تأثير مشاركة هذه المؤسسات في رسم السياسة العامة للدولة وبدرجة رضا مرتفعة، كما أن مشاركة تلك المؤسسات تعتمد على الموضوعات المدرجة على أجندة الدولـة وحجم المعلومات المتوفرة مما يزيد من المشاركة ويعللهـا. ونتـائج دراسـة (Piotrowski,2003) التي كان من ابرز نتائجها أن نشاطات قانون حريـة المعلومات كانت أساساً للمبادرات الإدارية التي بدورها أصبحت تؤثر علـى الوظائف الحكومية، وبالتالي انعكاس ايجابي على تحسين مستويات ممارسـة الشفافية في الأداء الحكومي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دعيـبس، 2004) التي أشارت إحدى نتائجها أن درجة تطبيق الشفافية في تلك الوزارات ضعيفة، لعدم أعطاء المواطنين المعلومات اللازمة بطريقة مفهومة وواضحة. كما تختلف كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكايد، 2010) التي توصـلت أن الهيئات المحلية لا تنشر موازناتها المالية ، كما أنها لا تنشر قراراتها بشكل جماعي عقب كل جلسة ولا تنشر كذلك آليـات التـصويت علـى القـرارات ونتائجها على الجمهور. كما تختلف هذه النتيجة كـذلك مـع نتيجـة دراسـة (Janet,2008) التي توصلت الدراسة إلى غياب البيانات والمعلومـات ذات العلاقة بأداء المهام، وأن المعلومـات لا يمكـن الاعتمـاد عليهـا، كمـا أن التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام لا تمتاز بالوضوح، وضـعف علاقـات الثقة. ونتيجة دراسة (Brito.2007) التي بينـت أن المعلومـات الحكوميـة الموجودة على الانترنت هي في الحقيقة معلومات يصعب الوصول إليها إمـا

لأنها ليست موجودة مباشرة على الانترنت أو لأنها موجودة في تصميم غيـر مفيد وغير مرن ولهذا كان يجب على الحكومة أن تجعل معلوماتها متاحة على الانترنت مباشرة وتجعل الوصول إليها سهلا وان تكون المعلومات ذات فائدة حتى تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة واقترحت الدراسة علـى الحكومـة ضرورة توفير قاعدة بيانات وإتاحتها للجمهور للاستفادة منها.

2. كما أشارات النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد مـستوى الأداء المؤسسي قد جاءت متوسطة، واحتل الجانب المالي المرتبة الأولى، تلاه جانب الجمهور، وجاء في المرتبة الثالثة، جانب النمو والتعلم، يلي ذلك في المرتبـة الرابعة والأخيرة جانب العمليات الداخلية. ويمكن تفسير هذه النتيجـة كـون الهدف النهائي للمنظمات المبحوثة تقديم خدمات أكثر وبجودة أعلـى لزيـادة رضا الجمهور وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن تلك المنظمات تحرص علـى التغذية الراجعة من الجمهور عن مستوى الأداء، ولتحقيق أهداف المنظمة تقوم المنظمات المبحوثة بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابـة التي تلعب دورا مها في ذلك، كما أن إدارات المنظمات المبحوثة تقوم بالتعامل مع المستجدات البيئية والاستفادة من الفرص وتجاوز التهديدات البيئية بأسلوب التعلم التنظيمي في حل المشاكل والعمل على تحديث السبل التكنولوجيـا بمـا يتواكب مع متطلبات الوظيفة التي تنعكس بالنهاية على مستوى الأداء الكلـي للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2010) التي بينـت إحدى نتائجها أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين في مجتمع الدراسة نحو الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً. ونتائج دراسة (الرشيدي، 2010) التي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة من وجهة نظر المبحوثين متوسط. ونتائج دراسة (الكردي والغامدي، 2009) التي أكدت نتائجها على أنه لتحقيق النجـاح فـي عملية قياس الأداء لا بد من التركيز على محورين رئيسيين لعمليـة القيـاس

وهما (البعد الاستراتيجي والبعد التشغيلي) لمكونات الأداء. ونتـائج دراسـة (سعيفان والطيط، 2009) التي توصـلت إلـى مجموعة مـن النتـائج مـن أبرزها أن مستوى الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني كان مرتفعا.

3. هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \geq 0.05$)**، للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومـات، شـفافية الاتـصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) علـى الأداء المؤسـسي ومعنى هذه النتيجة أن تطبيق أبعاد الشفافية الإداريـة يقلـل مـن الأخطـاء والمشاكل في العمل كما يقلل مستوى الروتين والبيروقراطية في الإجـراءات مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المنظمة ككل. وبصورة منفـردة بينـت النتائج أن الأبعاد التالية: (شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغيـر المستقل (شفافية التشريعات) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وقد يعـزى ذلك للقصور في تطبيق التشريعات من قبل بعض القائمين على الإدارة فـي المنظمات المبحوثة مما يعرقل من الجهود في تحسين مستوى الأداء. وتتفـق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفقهاء، 2011) التي توصلت إلـى عـدد مـن النتائج من أبرزها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة معلومات العملاء وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. ونتائج دراسة (العـدوان و الخوالدة، 2008) وقد توصلت إلى وجود ارتباط واثر ذو دلالة إحـصائية لعناصر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (دروزة، 2008) التي كان من نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. ونتائج دراسة (Ngah& Ibrahim,2009) التي توصلت إلـى

نتيجة مفادها أن الأصول المعرفية تلعب دور كبيرا في زيادة قدره الشركات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار سلع ومنتجات جديدة. ونتائج دراسة (Mithas et al,2008) التي كان من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن قدرة إدارة المعلومات تؤثر في قدرة إدارة العملاء وقدرة إدارة العمليات والأداء المؤسسي كما تؤثر تلك القدرات في المقاييس ذات الصلة بالأداء المؤسسي وهي العملاء والفاعلية المالية والموارد البشرية والفاعلية المؤسسية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α ≥0.05)** للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على الجانب المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي ومعنى النتيجة أن ابعاد العامل المستقل تؤثر بشكل متوسط على تحسين الجانب المالي كأحد ابعاد العامل التابع، بينما لم يظهر لبعد شفافية الاتصال الإداري تأثيراً في الجانب المالي كأحد ابعاد العامل التابع، وقد يكون ذلك بسبب أن احتياجات المنظمة المالية تقررها البرامج التي تنوي التوسع بها أو تنفيذها من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α ≥0.05)** للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب الجمهور كأحد أبعاد الأداء المؤسسي، فالشفافية والوضوح في التشريعات، وسرعة تدفق المعلومات وجودتها ووصولها في الوقت المناسب لمتخذ القرارات لحل المشكلات اليومية في العمل الإداري ووضوح قنوات الاتصال وحرية المشاركة من قبل الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والعدالة في تقيين أداء الموظفين، وقد بينت النتائج كذلك أن الأبعاد التالية: (شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في

المتغير التابع (جانب الجمهور)، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الشفافية الإدارية (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري) في المتغير التابع (جانب الجمهور) ومرد هذه النتيجة أن تلك الأبعاد تتعلق بصورة مباشرة بعمل الموظفين ويكون أثرها الايجابي بصورة غير مباشر على الجمهور.

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة**($\alpha \geq 0.05$)** للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي ويمكن رد هذه النتيجة الى دقة ووضوح المعلومات المتعلق بالعمل الإداري في المنظمات المبحوثة، والحرية في التعبيرعن الرأي من جانب الموظفين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، والعدالة والموضوعية في تقييم أداء العاملين يزيد من جودة أداء الموظفين. وبصورة منفردة بينت النتائج أن أبعاد الشفافية الإدارية التالية: (شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية)، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (شفافية التشريعات) في المتغير التابع (جانب العمليات الداخلية).

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \geq 0.05$)** للشفافية الإدارية بأبعادها مجتمعة (شفافية التشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصال الإداري، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) على جانب النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي ومرد هذه النتيجة أن تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية يتطلب توفير وسائل وأساليب محدثة في المنظمات المبحوثة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الاستفادة من خدماتها، كما أن تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية يزيد من فرص التقدم والترقي للموظفين. وبصورة منفردة

بينت النتائج أن أبعاد الشفافية الإدارية التالية: (شفافية التـشريعات، شـفافية المعلومات، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء) علـى التـوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم). وعدم وجود أثـر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (شفافية الاتصال الإداري) في المتغير التابع (جانب النمو والتعلم).

8. وقد توصلت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (25 سنة فأقل، 35-44 سنة، 45 سنة فأكثر) على حساب الفئة العمرية (26-34 سنة) فالموظفين صغار السن اقدر على العطاء والحمـاس، والموظفين ذوي الخبرة الطويلة أقدر على إدراك وتصور قدرة المنظمات على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة من نظرائهم في الفئة العمرية (26-34 سنة).
9. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تـصورات المبحـوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح ثانوية عامة على حساب (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ولصالح الـدبلوم على حساب (بكالوريوس، ماجستير) فالموظفين الأقل تـأهيلاً علميـاً أكثـر تصوراً وإدراكاً للأداء المؤسسي في المنظمات المبحوثة وقـد يكـون ذلـك لتواضع خبراتهم ومعلوماتهم عن نتائج الأداء المرضـي للجمهـور والإدارة العليا.
10. وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تـصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير الخبرة. وهذا معناه توافق أفراد العينة في الرأي حول فقرات وأبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات المبحوثة.
11. وقد أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير المستوى الوظيفي، وقد كانـت الفروق لصالح مدير ورئيس قسم على حساب (موظـف) وهـذا معنـاه أن

المدراء ورؤساء الأقسام يشغلون وظائف إشرافية تمكنهم من القـدرة علـى إدراك وتصور قدرة المنظمات المبحوثة على الأداء المؤسسي.

3.4 التوصيات:

اعتمادا على ما تقدم يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على تطوير وتحديث مستمر للتشريعات يتأتي من خلال سن تشريعات جديدة او الغاء لبعض التشريعات القديمة او التعديل عليها باضافة بنود تمنح التشريعات القامة الحيوية المطلوبة.
2. تسهيل حصول الموظفين على المعلومات التي يحتاجونها من خلال تبسيط الإجراءات من جهة والقنوات التي يتم الحصول على المعلومات عن طريقها من جهة اخرى كتفعيل الانترانت الداخلي والشبكات الداخلية في الجهاز الحكومي.
3. ضرورة تقبل ملاحظات الموظفين واقتراحاتهم والعمل على تبنيها من خلال وسائل اتصال مفتوحة وسقف مرتفع للحرية والجرأة وتوفير وسائل مختلفة كتخصيص رقم موبايل لاستقبال الشكاوي او المقترحات او ايميل خاص او صندوق وغيرها من الوسائل المتعددة.
4. ضرورة مراعاة تبسيط اجراءات عمليات وضوح اتخاذ القرارات والمام الجميع بها من خلال مشاركة فعالة ومعرفة بالكيفية التي اتخذ فيها القرار
5. ضرورة ان تكفل الادارة العليا للموظفين ممارسة حقوقهم النظامية في الاعتراض على نتاج تقييم ادائهم والتجاوب مع مطالبهم من خلال اطلاعهم على نتائج التقييم والبنود والأسس التي تم عليها التقييم.
6. ضرورة العمل على دعم تسهيلات تمويل الأعمال والأنشطة والبرامج والحد من البيروقراطية من خلال تحديد أنظمة رقابية جديدة وحيوية تحقق التدقيق والمتابعة من جهة وتسهيل وتيسير عمليات التمويل من جهة أخرى.

7. ضرورة الاهتمام بإدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية وتفعيل دورها ودعم أنشطتها وبرامجها واختيار الموظفين لها.
8. العمل على تحسين إجراءات العمل وتطويرها وفقا لوصف وتوصيف الوظائف من خلال عمل لجان تقوم بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص كوزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية يكون دورها أعادة النظر في الوظائف والعمل على تدويرها فيما يتوافق واحتياجات تلك الأجهزة.
9. ضرورة الاهتمام باللوائح والتشريعات فيما يختص بإيجاد صيغ قانونية واضحة تسمح بالتقدم الوظيفي للموظفين عند حصولهم على مؤهلات جديدة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو النادي، مرام، (2001)، **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية(دراسة حالة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

أبو طه، سهيل (1997)، **الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربـي فـي الأردن**، المجلد الثاني.

أبو قاعود، غازي، (2006)، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيـق علـى وزارة التخطيط والتعاون الدولي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.

ارتيمة، ماجدة بنت سليمان (2005)**، شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربيـة والتعليم :دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك : الأردن.

برقاوي، نزيه (1998). الشفافية في عمليات الخاصية، **مجلة اختيار الخاصية**، مجلد رقم (1)، العدد (5)، ص32-33، عمان، الأردن.

بينو، سميح (1997)، **المسؤولية العامة والمساءلة، مجلة أخبار التخاصية**، المجلـد الثاني.

ثابت، زهير، (2001)، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار قباء للنشر.

جوده، عبد المحسن وخشبه، ناجي وعبد القادر، عبد القادر ومطاوع، سعد، (2000)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، منشورات المنظمة العربية للتنميـة الإدارية، ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.

حافظ، طلعت، (2009)، **مقومات نجاح مؤشرات قياس أداء الأجهـزة الحكوميـة،** متوفر عبر: **http://www.aleqt.com/2009/05/21/article_230971.html**

الحياصات، خالد محمد (2005). **علاقة كفاءة وفاعلية اسـتراتيجية إدارة المـوارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

خرابشة، عبد (1997)، **"الشفافية في الخدمة المدنية"، تجربة ديـوان المحاسـبة،** الأسبوع العلمي الخامس، المجلد (2) ص341.

دروزة ، سوزان صالح (2008)، **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفـة وعملياتهـا وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعلـيم العـالي الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن.

دعيبس، منال، (2004)، **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك:الأردن.

الراشدي، سعيد (2007)، **الإدارة بالشفافية،** ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرشيدي، خلف مسلم (2010)، **أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة المـوارد البـشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الـوزارات الـسعودية فـي منطقة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

زايد، عادل، (2004)، **تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطـاع الحكـومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،** ندوة الأسـاليب الحديثـة فـي قيـاس الأداء الحكومي خلال الفترة 15-17 مارس، القاهرة، مصر.

سعيفان ، تغريد صالح وَ الطيط ، أحمد عدنان (2009)، **ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية علـى القطـاع المصرفي الأردني،** بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الـسابع كليـة الاقتـصاد

والعلوم الإدارية /جامعة الزرقاء الخاصة بعنوان "تداعيات الأزمة الاقتـصادية العالمية على منظمات الإعمال في الفترة من 3 - 5 نوفمبر.

الشقاوي، عبدالرحمن، (2010)، **الشركة العالمية لقياس اداء الاجهـزة الحكوميـة موظفي الدولة،** صحيفة اقتصادية، العدد 6067، متوفر عبر الرباط.
WWW.ALEQT.COM/2010/05/22ARTICLE_396264. HTML

الشمري، سالم بن مبارك (2009)، **درجة مراعاة الشفافية الإدارية فـي الجامعـات السعودية والصعوبات التي تواجهها،** أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك: الأردن.

الشواورة، زبيدة محمد (2009**)، درجة ممارسة مفهوم الـشفافية لـدى رؤوسـاء الاقسام في جامعات اقليم الجنوب في المملكة الأردنيـة الهاشـمية،** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الأردن.

الشيخ، علي (1997)، **الشفافية في الخدمة المدنية،** تجربة وزارة التنمية الإداريـة، م(2).

الصيرفي، محمد (2007). **التطوير التنظيمي،** دار الفكـر الجـامعي، الإسـكندرية، مصر.

الطراونة، رشا نايل (2008)، اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة في **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،** المجلد (6)، العدد (1)، ص(63)، 2010.

الطراونة، محمد عبد الرزاق (2010) ، **أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الاردنية الهاشمية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الأردن

الطعامنة، محمد (2000)، **تقويم الأداء المؤسسي، المفهـوم والنمـاذج وأسـاليب تطوير معايير الأداء،** معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.

ظافر، سعاد (2010)، **الرياض تنفرد بنشر الصيغة الكاملة للإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد**، متوفر عبر: http://www.alriyadh.com/2007/03/09/article231075.html،

العازمي، محمد(2011)، **أثر إعادة الهيكلة على الفاعلية التنظيمية في الإدارات التابعة للوزارات السعودية في منطقة الجوف**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الأردن.

عايش، شادي محمد (2008)، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة: فلسطين.

العتيبي،ندى فلاح فاعد، (2009)، **الشفافية في الاجهزة الحكومية، دراسة مسحية على الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العدلوني، محمد أكرم (2002)، **العمل المؤسسي**، ط(1)، دار ابن الحزم، بيروت، لبنان.

العدوان شاكر أحمد والخوالدة، رياض عبدا (2008)، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية ، **مجلة الاداري**، العدد(78)، السنة الثلاثون: سلطنة عمان (11 - 57).

عليان، عبدا وجرار، أماني (1997)،"الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية (الأسبوع العلمي الأردني الخامس" تطوير القدرة التنافسية في الأردن :الجودة /الإنتاجية الشفافية والمسائلة)، **مجلة التنمية الإدارية**، مجلد(2)، ص (266) الجمعية الملكية، عمان، الأردن.

الغروري، علي (1998)، نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال، دراسة تجريبية، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة الأزهر للبنات، ع 15.

غطاس، ناصر (1998)، **الدليل العملي لإعداد وتطبيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة،** مستشارون إداريون، نيقوسيا – قبرص.

الفقهاء، سام (2011)، إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميـزة التنافسية : دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلـسطينية، **مجلـة جامعة النجاح للأبحاث** (العلوم الإنسانية)، المجلد (25)، ص(1) 2011.

كايد، عزيز (2010)، **النزاهة والشفافية والمساءلة فـي الخـدمات التـي تقـدمها الهيئات المحلية للمواطنين،** الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ـ أمـان، رام ا ، فلسطين.

الكردي، موسى محمد، الغامدي، علي يحـي (2009)، اسـتراتيجيات قيـاس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير: المدخلات، العمليـات، المخرجات، النتائج، المكونات**. دورية الإدارة العامة،** المجلد (49)، العدد (4): الرياض (711 ـ 742).

اللوزي، موسى (2000)، **التنمية الإدارية**،ط1، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، عمان.

مخيمر، عبد العزيز (1999)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، القـاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

معـزب، عـادل (2010)، **الـشفافية والـدور الجديـد للدولـة**، متـوفر عبـر: http://www.al-tagheer.com/arts.php?id=4417**.**

السعفة الذهبية (2010)، **الشفافية والنزاهه**، متوفر عبر: http://saafah.org/news/?n_id=28

ب. المراجع الأجنبية:

Anetta,J.(2007), Towards more transparent higher education systems, **Tertiary Education and Management**,36,pp.383-397.

Blankenship، Joseph .C . (2004),"Competitive Advantage Through Business Performance Management . **Issues in information Systems Volum**e (1). 29-35. Retrieved (Jan.22.2010) available on: http://www . Iacis. Org/iis/2004-iis/PDFfiles/Blankenship.

Bogner، William C and Bansal ، Pratima ، (2007) " Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance"، **Journal of Management Studies**، VO1.44، No.1.

Brito.Jerry.(2007), Hack.Mash&Peer .**Growd Sourcing Government Transparency**. Mercatus Center at George Mason University.Social Science Research Network .

Cotterrell, R, (1990), Transparency, **MassMedia deology and community** available on:: www.laws,qmul.ac-uk/staff/publication/cotterell-publication-doc.

Danial Aslam, Shakeel Sarwar (2010), "Improving Performance Management Practicesin IT Firms of Pakistan" ، Vol. 2, No. 2: E2. **Journal of Management**

Davis, J (2006), "Corruption in public service delivery: experience from South Asia's water and sanitation sector" in **World Development**, 32 (1), pp 53 -71.

Delmmer، D &Leggelr ، J (2006), U.S. Local Government Managers and the Complexity of Transparency and Accountability in Democratic Governance، **Journal of Public Administration Research and Theory**، Vol 11، Issue (1), pp:54-73.

Durenv, Artyom Alex. (2003), **Essays on Corporate Transparency and Governance Practices**,DAI-A 64/06. p.2162.

Fenster, Mark, (2006), **The Opacity Of Transparency.Iowa Law Review**.Vo.Social Science Research Network .

Fisher ,R.J.,(1994)"**An Overview Of Performance Public Management**", Vol. 76. No.9, pp.2-8.

Fred, D, (2001), **Strategic management Concepts**, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Gonzalez, Maria, (2005), **On Democracy Transparency And Economic Policy**, Theory and Evidence.DAI-A62/11,P3866.

Green W, (2001), **Defining Transparncy**: Expectations and obstacles NGO-Industry Roundtable Workshop Retrieved October 10.2004 available on:: http://www.gemi-org/Trauspvvkshpipredgs.pdf.

Hunt, S. & Morgan, R,(1995), The comparative Advantage Theory of Competition, **Journal of Marketing**, Vol. 59.no.2.pp1-15.

Janet S. Hansen, (2008), The Avaiability and Transparency of Education Data in Califorina, **American Education Finance Association,** Vo1. 3,No.1, pp 41 – 57.

Kaplan, R., & Norton, D, (2004), "**The Strategy map: Guide to aligning intangible assets**", Strategy and Leadership, 23:5, Pp. 10-17.

Kotler, P, (2000), **Marketing Management**, Prentice Hall International.

Lee. H & Choi. B (2003)، " Knowledge Management Enabiers, Process and Organizational Performance :An Integrative View and Empirical Examination" **Journal of Management information Systems**، VO1(20) NO(1)، summer .

Mitchell , Karen J.(2004), "**Reforming and Confirming : NASDC principals talk about the impact of Transparency system on school Reform**". Eric-No: ED392153.

Mithas، S Ramasubbu، N. & Sambamurthy, V. (2008), "**Information Management Capability and Firm Performance: An Empirical Analysis" .**

Ngah، Ibrahim (2009), "The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study inMalaysian SMEs" ، Vol. 1, No. 1: E1 . **International Journal of Management Innovation Systems**

Piotrowski, Jean, (2003), **Governmental Transparency And The NNational Performance Review** :Implementing The Freedom Of Information ACT,DAI-A 64/03,P.1071

Reeve, J, M, (1990), "**The Impact Of Continuous Improvement On The Design Of Activity – Based Cost System"**, Cost Management, Summer Pp. 43-50.

Stefan. & Gergescu, (2003), **Transperancy of Decision Making in Public Administration**. January 21.2003.

Stephens. R.Todd.(2007), **Transparency of Data Management Decision Making in Review.**

Vanghn, R, (2000), **Transparency-The mechanisms**: Open Government and Accountability Retrieved June 2-2005 available on:: www.Usinfo-state.gov/Journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm.

www. saafah. com

الملحق (أ)
الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانه

أخي الموظف/...المحترم

السلام عليكم ورحمة ا   وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول **(أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسـسي فـي الأجهزة الحكومية بـمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية)**

إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة – جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول مكون من (4) فقرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني مكون من (25) فقرة تقيس الشفافية الإدارية.

الجزء الثالث مكون من (16) فقرة تقيس الأداء المؤسسي.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بوضع إشارة (√) تحت الإجابة التي تراها مناسبة، علما بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

علي بن عبيد البلوي

Ali9a7@hotmail.com

أولاً : الخصائص الشخصية والوظيفية

العمر: □ 25 سنة فأقل □ 26-34 سنة.
□ 35-44 سنة □ 45 سنة فأكثر

المؤهل التعليمي : □ ثانوية □ دبلوم
□ بكالوريوس □ ماجستير
□ دكتوراه

الخبرة: □ 5 سنوات فأقل □ 6 ـ 11 سنة
□ 12 ـ 19 سنة □ 20 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي: □ مدير □ مساعد مدير
□ رئيس قسم □ موظف

ثانياً: الشفافية الإدارية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ .	شفافية التشريعات					
1	تتسم التشريعات في دائرتي بالحداثة.					
2	تمتاز التشريعات في دائرتي بالوضوح.					
3	تتسم التشريعات في دائرتي بأنها معلنة.					
4	تمتاز التشريعات في دائرتي بالبساطة.					
5	تتسم إجراءات العمل في دائرتي بالمرونة.					
ب .	شفافية المعلومات					
6	يوجد تدفق مستمر في المعلومات الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية في دائرتي.					
7	تتسم المعلومات المتوفرة لدى الموظفين فيما يتعلق بأعمالهم بالدقة.					
8	يستطيع الموظفون الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة وسرعة.					
9	تمتاز المعلومات المتوفرة لدى الموظفين فيما يتعلق بأعمالهم في دائرتي بالحداثة.					
10	تتوفر لدى الموظفين في دائرتي معلومات كافية حول أدائهم لأعمالهم.					
ج .	شفافية الاتصال الإداري					
11	تعمل دائرتي في ظل نظام اتصال مفتوح متاح لجميع الموظفين.					
12	تشجع دائرتي موظفيها على التعبير عن أفكارهم بكل					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					جرأة وحرية.	
					تستخدم دائرتي وسيلة الاتصال التي تتناسب مع قدرات الموظفين ومستوياتهم.	13
					تتقبل دائرتي ملاحظات الموظفين واقتراحاتهم وتعمـل على تبنيها.	14
					تتيح دائرتي للموظفين مراجعـة الإدارة العليـا عنـد مواجهة مشاكل في سير العمل.	15
					شفافية اتخاذ القرارات	د .
					تمتاز القرارات التي تتخذها دائرتي بأنها معلنة للجميع.	16
					تتسم إجراءات عملية اتخاذ القرارات في دائرتي بأنهـا بسيطة.	17
					تقوم عملية اتخاذ القرارات في دائرتـي علـى مبـادئ مشاركة الموظفين.	18
					تتم عملية اتخاذ القرارات في دائرتي وفق أسس علمية.	19
					تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من جـراء اتخـاذ القرارات.	20
					شفافية تقييم الأداء	هـ .
					تتسم عملية تقييم أداء الموظفين في دائرتي بالموضوعية	21
					ترتبط بنود تقيـيم أداء المـوظفين بمتطلبـات انجـاز وظائفهم.	22
					تقوم عملية تقييم أداء الموظفين في دائرتي على أسـس واضحة.	23

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يتم تزويد الموظفين في دائرتي بنتائج تقييم أدائهم.					
25	تتيح دائرتي للموظفين الاعتراض علـى نتـائج تقيـيم أدائهم.					

ثالثاً: الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ . الجانب المالي						
26	يزيد التمويل من قدرة دائرتي على تقـديم خـدمات أكثـر بجودة أعلى.					
27	يلعب الأداء المالي دورا في رضا الجمهور وتحقيق أهداف دائرتي.					
28	توجد تسهيلات في تمويـل أعمـال دائرتـي وبرامجهـا المختلفة.					
29	تعمل دائرتي على تقييم اثر إنفاقها المالي فـي المجـالات المتنوعة.					
ب . جانب الجمهور						
30	تتفاوت شرائح المتعاملين مع دائرتي اجتماعيا.					
31	تهتم دائرتي بآراء ومقترحات الجمهور حول الخدمات التي تقدمها.					
32	تحظى دائرتي بسمعة جيدة في أدائها لأعمالها مـن قبـل الجمهور المتعامل معها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	يتوفر في دائرتي دليل للمواطن يشرح الخدمات التي تقدمها للجمهور.					
ج . جانب العمليات الداخلية						
34	تلعب العمليات الداخلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دوراً مهماً في أداء المنظمة.					
35	يعتبر الأداء الجيد لأعمال دائرتي هو نتيجة لقرارات الإدارات العليا.					
36	تهتم عمليات التشغيل الداخلي في دائرتي بتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها.					
37	يتم تحسين إجراءات العمل وتطويرها وفقاً لوصف وتوصيف الوظائف.					
د . جانب النمو والتعلم						
38	تحرص دائرتي على تحديث وسائل وأساليب تقديم خدماتها.					
39	تحاول دائرتي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسهيل الاستفادة من خدماتها.					
40	تسمح دائرتي بالتقدم الوظيفي للموظفين عند حصولهم على مؤهلات جديدة.					
41	تهتم دائرتي في وضع خطط ومشاريع لتطوير إعمالها وتبسيط إجراءاتها.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ. د. نضال حوامدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	د. فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
4	د. خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
5	د. غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
6	د. محمد محاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
7	د. سامر المحمد	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
8	د. موفق الدندني	إدارة عامة	جامعة الجوف

الملحق (ج)
خطـاب تسـهيل المـهمة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم



جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥



الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ..٢٠/١/٢٠١١

Ref: ....
Date..................

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب علي عبيد جمعان البلوي هو أحد طلبـــة الماجستير في قسم الإدارة العامة وعنوان رسالة الماجستير:

" أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية في منطقة الجوف "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في تحليل أداة دراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــــة
د. محمد المحاسنـــــة



مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠٠ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية:

الاسم: علي بن عبيد البلوي.

هاتف: 00966557458182

الكلية: إدارة الاعمال.

التخصص: الإدارة العامة.

الدرجة العلمية: الماجستير

البريد الالكتروني: Ali9a7@hotmail.com

السنة: 2011